

Lastige klanten: Een interactioneel gezichtspunt*

J. HENDRIKS

Inleiding

'Lastige klanten' zijn klanten bij wie het adviseren niet goed loopt.¹ Het adviesproces stopt, omdat zich wrijvingen ontwikkelen tussen klant en adviseur. Die wrijvingen zijn patroonmatig. Ze doen de effectiviteit van de geleverde adviesinbreng te niet. Enkele voorbeelden:

- een klant toont zich hulpeloos met zijn probleem, maar bestrijdt alle interventies van zijn adviseur: 'wanneer geeft u nu een goed advies?';
- een opdrachtgever/klant stelt 'onmogelijke' eisen, maar daagt zijn tegenspuiterende adviseur uit om het probleem toch op te lossen: 'u als duurbetaalde kracht...';
- klant en adviseur hebben een uitstekende verstandhouding, maar steeds klinkt de omineuze boodschap: 'ik ben het volledig met u eens, maar hier werken uw ideeën niet...'

Interacties als deze kunnen er uiteraard op wijzen dat de adviseur in kwestie 'fout' zat met zijn inschatting van cliënts problemen, dat hij een niet passende adviesmethode hanteerde of onbekwaam was die methode naar behoren te hanteren. In zo'n geval is de remedie duidelijk: een nieuwe aanpak (of een nieuwe adviseur) zal de cliënt wel verder helpen.

Soms is er evenwel wat anders aan de hand: dan faalt ook een adequate adviesbenadering – omdat zij 'vast loopt' in gevechten tussen klant en adviseur. Een patroon in zo'n gevecht kan zijn dat het adviesproces niet beter loopt wanneer de adviseur zich inspant om de situatie te verbeteren (een adviesstap hernemen, een wat andere benadering introduceren, de zaak 'nog eens' uitspreken etc.). Het patroon kan ook zijn dat de cliënt een veelheid aan adviseurs 'verslijt' op zijn probleem – van allerlei benadering en methodiek – zonder dat het hem veel helpt. In zulke situaties heeft de inzet van een andere adviesbenadering (of adviseur) blijkbaar weinig zin. Wil zulk een klant geholpen worden, dan moet het 'vastlopen' van de adviesrelatie zelf worden aangepakt.

Dit artikel gaat daarover. Het vastlopen van een adviesproces wordt beschreven als een verschijnsel sui generis, dat in zijn eigen dynamiek kan worden aangepakt – los van de specifieke inhoud van adviesproblemen of -methoden. De te beschrijven interventies zijn ontleend aan paradoxtechnieken, ontwikkeld in de psychotherapie. Ze vormen ook de neerslag van een reeks van workshops, belegd met adviseurs die 'lastige' adviesprocessen kenden en ermee geworsteld hadden. Het artikel is bedoeld voor lezers met eenzelfde achtergrond.

1. De 'lastige klant': verschijningsvormen²

Bezien we, om te beginnen, eens het samenspel tussen een adviseur en een 'ideale klant' – los van de inhoud van adviesproblemen of van de specifieke benadering die door de adviseur wordt ingezet. Het gaat dan om het *hoe* van interacties, datgene wat zich (om met Watzlawick³ te spreken) afspeelt op het *betrekkingsniveau* van hun communicatie.

Op enigerlei wijze (verbaal en non-verbaal) wisselen deze klant en zijn adviseur namelijk een aantal boodschappen uit, die hun relatie 'regelen'. Elk van de twee maakt in dat kader minstens duidelijk hoe hij zichzelf ziet (expressief aspect), hoe hij de ander ziet (attributief aspect) en wat hij van de ander wil (appellerend aspect).⁴ Kenmerkend voor een *ideaal* adviesproces is dan het volgend beeld:

	KLANT	ADVISEUR
expressief aspect	'ik heb een probleem'	'ik ben deskundig'
attributief aspect	'U bent deskundig'	'U heeft een probleem'
appellerend aspect	'help me, verander mijn situatie'	'accepteer mijn leiding om eruit te komen'

Deze gestyleerde schets kan dienen als vertrekpunt ter verheldering van wat vaak het probleem is in lastige adviesprocessen. Kenmerkend voor een lastige klant is namelijk vaak dat hij de bovenstaande betrekkingsoodschappen wel uitzendt – maar er tegelijkertijd ook (minstens) een ontkent. Men zou kunnen spreken van 'de drie lastige ontkenningen'. In elk ervan staat de *omkering* van een betrekkingaspect voorop⁵:

(1) 'Ik heb geen probleem'. De 'ik heb geen probleem'-boodschap is aan de orde bij cliënten die zich bij voorkeur presenteren als de *opdrachtgever* van hun adviseur. Kenmerkend zijn verwijzingen naar anderen (als probleemdragers of -veroorzakers), waarvan de cliënt verwacht dat adviseur 'er iets

aan doet'. Wat dat 'iets' inhoudt, wordt bij voorkeur vaag gehouden. Cliënt wijst vragen in die richting wat vermoeid terug naar de deskundigheid van adviseur: 'ik wil me daar niet mee bemoeien, daar heb ik u voor ingehuurd'. Hij presenteert zich als een verantwoordelijk buitenstaander, die zijn taak volbracht heeft door een deskundige aan het werk te zetten.

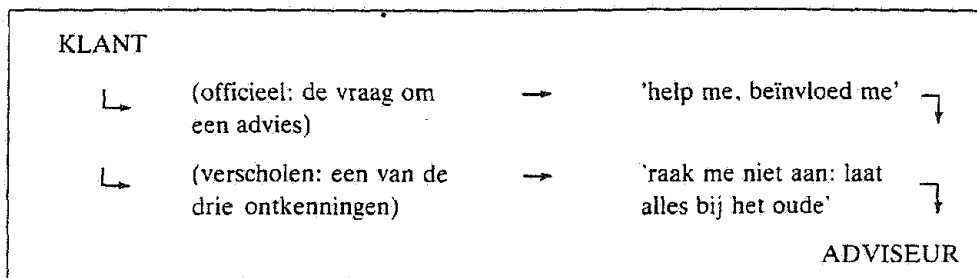
Zo'n 'opdrachtgever'-rol kan uiteraard best functioneel zijn: als een probleem zich inderdaad buiten betrokkene om heeft opgebouwd en zonder diens bijdrage kan worden verholpen. De rol wordt echter 'lastig' wanneer er wel een aandeel van betrokkene bestaat: dan wordt probleemoplossing geblokkeerd.

(2) 'Ik betwijfel uw deskundigheid'. Deze boodschap herkennen we in twee gedaanten. De ene is de klant, die het altijd beter weet. Hij is een veelprater, bij voorkeur in abstracties, zodat na eindeloos veel woorden nog steeds niet duidelijk wordt wat hij precies bedoelt. Op een samenvatting van zijn woorden reageert hij meestal met correcties: 'dat heeft u niet helemaal goed begrepen'. Volgt ofwel een triviale correctie, ofwel een zodanige bijstelling of nuancering dat per saldo alleen maar 'mist' ontstaat. Verderop in het adviesproces laat deze klant graag merken dat hij de 'theoretische' bijdrage van zijn adviseur wel zinnig acht – doch niet van toepassing op de spelende situatie.

De andere variant van 'ik betwijfel uw deskundigheid' komt naar voren in generaliserende uitspraken, waarmee de klant zijn geringschatting toont over wat adviseurs in het algemeen te bieden hebben: '... kijk eens, hier wordt produktie gemaakt, dus we hebben geen behoefte aan... (volgt meestal een beschrijving van het specialisme van de adviseur) .. we verwachten van u iets anders'. Kenmerkend voor dit type klanten is – meer in het algemeen – de voortdurende uitdaging, die zij hun adviseur voorschotelen: om te bewijzen dat ze beter zijn dan cliënt feitelijk verwacht.

(3) 'Hier valt niets te veranderen'. De klant die hier bedoeld wordt, toont zich op het eerste gezicht veel minder strijdbaar dan degenen die hiervoor besproken werden. Hij is het zelfs bij voorkeur *eens* met adviseur. Het wapen van deze klant tegen beïnvloeding is evenwel zijn hulpeloosheid. Hij heeft een probleem en wil er alles aan doen, maar dat dat steeds mislukt ligt telkens aan anderen of aan: 'ik kan er niets aan doen, het overkomt me iedere keer'. In diezelfde lijn ligt ook het vergeten van afspraken met adviseur, of het niet nakomen ervan om steeds weer andere (onduidelijke) redenen. De verlokking voor een adviseur is om deze kennelijk goedwillende cliënt te blijven aansporen 'het' toch vol te houden, te blijven proberen. De mislukking is echter patroonmatig en keert zich uiteindelijk tegen de raadgever: 'ik heb alles gedaan (of: geprobeerd) wat u me vroeg, maar het heeft me niet geholpen'.

De paradoxale adviesvraag.⁶ De genoemde ontkenningen zijn niet de hele boodschap van cliënt aan adviseur. Waarom immers een adviseur erbij gehaald, wanneer men hem *echt* ondeskundig vindt of zelf *echt* niet betrokken is bij problemen? Waarom om verandering gevraagd, wanneer men weet dat dit onmogelijk is? In feite speelt dus een 'dubbele boodschap': de klant vraagt om een advies, maar maakt meteen ook duidelijk dat hij er niet veel van verwacht. Om de zaak nog ingewikkelder te maken, gaat die laatste boodschap vaak *verscholen*: in non-verbaal gedrag, een grapje, de 'stijl' waarin op adviseursbijdragen wordt gereageerd. De hulpvraag van cliënt ziet er, zo beschouwd, als volgt uit:



2. Het 'lastige' adviesproces: een gevecht

Een paradoxale adviesvraag levert moeilijkheden op voor adviseurs: hoe moet men zich immers gedragen als men tegelijk deskundig dient te zijn en ondeskundig; welk advies heeft zin, als elk advies moet falen? De kwetsbaarheid van adviseurs voor zulke tegenstrijdigheden schuilt zeker voor een deel in hun beroepshouding: erop gericht de boodschappen van hun cliënt zo goed mogelijk te begrijpen – om de eigen strategie ernaar te richten. Dat valt niet mee in de beschreven situaties.

Een moeilijkheid is al, bij voorbeeld, dat het *onderkennen* van de tegenstrijdigheid een grote mate van bewustzijn vergt omtrent de impact van klant's non-verbale en 'verscholen' boodschappen. Paradoxen beginnen voor een adviseur dan ook meestal niet bewust: het eerste signaal is hoofdpijn of een andere fysieke gewaarwording 'dat er iets niet klopt': maagpijn, klamme handen, duizeligheid, verdwazing etc.

Hoe ziet nu het *gedrag* eruit van adviseurs die met hun paradoxale klant in een vastlopend adviesproces verzeilen? Het is zinvol om ook hier, bij wijze van contrast, de gang van zaken bij een 'ideale klant' te schetsen:

KLANT	ADVISEUR
'ik heb een probleem. Wilt u mij helpen?'	
(... geeft informatie ...)	'Jazeker, wat is er aan de hand?'
'Maar wat kan ik eraan doen?'	'Ik begrijp het'
	(... geeft advies ...)
'Bedankt. Ben ik u wat verschuldigd?'	

Opnieuw: een gestyleerde schets, die in de concrete adviespraktijk in tal van variaties te herkennen valt (uitbreiding van stappen, herhaling etc.). Waar het om gaat is echter, dat in deze 'basis-module' van hulpgedrag sprake is van – wat Watzlawick zou noemen – een *complementaire* interactie: klant en adviseur zijn het eens over de omschrijving van hun betrekking (wie is deskundig? wie heeft het probleem? etc.) en bevestigen dat in een voortdurende reeks van – ook non-verbale – reacties op elkaar.

Hoe ziet nu, in contrast daarmee, een *lastig* adviesproces eruit? We geven een voorbeeld, waarin de klant een combinatie vertoont van de 'eerste ontkenning' (ik heb geen probleem) en – vooral – de 'tweede ontkenning' (ik ben de deskundige).

Geval 1: een eerste gesprek. Aan het woord is een afdelingshoofd (C). Hij legt uit dat zijn middenkader behoefte heeft aan een cursus 'vergaderen'. Zijn vergaderingen met betrokkenen verlopen namelijk niet efficiënt, zo stelt hij, niet zakelijk genoeg. Er wordt te veel tijd aan besteed en er komt te weinig uit.

A: Wat stelt u zich voor, dat er in zo'n cursus moet gebeuren?

C: Nou, de normale fases waarin zo'n vergadering verloopt, de technieken die daar bij horen, hoe te notuleren... de gewone aspecten. Ik vergader regelmatig met mijn stafmensen en daar praktiseren wij dat soort technieken. Dat moet het middenkader ook onder de knie krijgen.

A: Is met betrokkenen ook overlegd over wat er in zo'n cursus zou moeten gebeuren?

C: Nee, ik wil met een duidelijk voorstel komen.

A: Ja, ja ... ja (bedachtzame toon), wat zoudt u ervan zeggen om toch eens met de mensen om de tafel te gaan zitten. En een keer... eens kijken... hoe kijken zij ertegen aan. Hoe zien ze de probleemsituatie...

C: (valt in de rede) Ja, u gebruikt me nu toch woordert, meneer, waarbij mij de kriebels over de rug lopen. Het is mij te wollig. Het probleem is toch duidelijk: vergadertechniek voor het middenkader. Zo simpel ligt dat. Heeft uw instituut dat?

A: Nou ja, dat ligt toch echt aan de probleemstelling die er is...

C: (valt weer in de rede, kribbig) Ach... probleemstelling, meneer... ik geloof dat we elkaar niet goed begrijpen. Het probleem is voor ons helder... (volgt een herhaling van eerder genoemde punten) en we willen daar verandering in brengen... derhalve een instituut aangezocht, bij voorbeeld het uwe, en we vragen: heeft u een cursus vergadertechniek?

De adviseur wil het probleem verkennen, maar de klant had al een oplossing. Het gaat nu niet om de *inhoud* van dit geschil, want de interactie was waarschijnlijk weinig anders verlopen wanneer de klant, bij voorbeeld, om probleemverkenning had gevraagd en de adviseur met een cursusaanbod was gekomen. Wat was immers de betrekkingcommunicatie tussen beiden?

1. Op klant's expressieve boodschap 'ik heb een oplossing gevonden voor mijn probleem' reageert de adviseur met de diskwalificerende attributie 'u heeft wellicht de verkeerde oplossing bedacht';
2. Op klant's attributie 'ik beschouw u als de uitvoerder van mijn idee' reageert de adviseur met de expressieve boodschap 'ik laat me niet voor ieder(s) karretje spannen';
3. Tegenover de boodschap van cliënt; 'accepteer mijn leiding', stelt de adviseur een identiek appel: 'ik wil dat u *mijn* leiding accepteert'.

We zien dus een betrekkingengevecht op maar liefst drie fronten: over de rol van de adviseur in deze situatie, over de rol van de client en – daarmee onvermijdelijk – over de vraag 'wie heeft hier de leiding?' Interessant aan deze interactie was dat het gevecht al bleek uit ieders eerste zinnen. De rest van het gesprek kwam neer op een 'herhaling van zetten'.

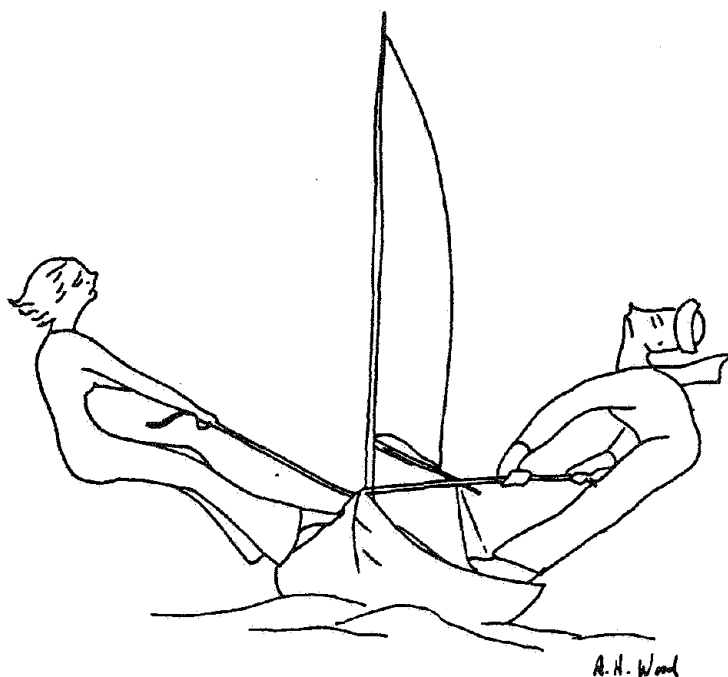
Alvorens aan deze vaststelling nog meer conclusies te verbinden, geven we een tweede voorbeeld. Het gaat nu om een klant die na ervaringen in het verleden de indruk heeft gekregen dat 'niets meer helpt' in zijn situatie en dat volhoudt tegen de mening van de adviseur in (een combinatie van de 'tweede' en de 'derde' ontkenning).

Geval 2: een teleurgesteld organisatielid.

- C: Volgens mij hebben alle problemen nog steeds te maken met die reorganisatie die we drie jaar geleden over ons heen gekregen hebben.
- A: Ja, dat punt noemde u al. De vraag is nu alleen: wat valt eraan te doen om op dit moment...
- C: Kijk eens, ik ben niet vergeten hoe dat ging. Die oude directeur brak alles af wat we hadden opgebouwd en liet ons allemaal barsten. Geen mens deed meer iets goed... Ik haat die man!
- A: Maar dat is toch nu verleden tijd. Er zijn zaken fout gegaan, dat is wel duidelijk, maar vindt u niet dat al die zaken nu zo langzamerhand...
- C: Ik heb er niets aan toe te voegen.

Ook hier speelt een betrekkingengevecht. De klant geeft immers aan: 'ik weet wat voor mij belangrijk is' (het verleden), maar de adviseur houdt vol dat deze klant daarom juist *niet* ziet wat belangrijk is (het heden). Ook de expressieboodschap van de adviseur (een variant op: 'ik ben hier om u te helpen') lijdt in deze situatie schipbreuk, want de klant lijkt daarvan wel het laatste overtuigd. Het appel van beide gesprekspartners op elkaar is ten slotte identiek: 'u moet naar *mij* luisteren'.

We noemen dit *symmetrische* communicatie. Adviseur en klant 'trekken' ieder van hun kant aan de relatie, maar worden het niet eens over de aard daarvan. Het 'prototype' van zo'n situatie werd door Watzlawick geschetst in onderstaand plaatje van twee zeilers in een boot: ze dwingen elkaar (maar daardoor ook zichzelf) in een uiterst ongemakkelijke houding.⁷



We vatten deze strijd op als kenmerkend voor een vastlopend adviesproces. Adviseur en klant zijn het niet eens over vragen als 'wie is hier deskundig?' of 'wie heeft hier de leiding?' en die onenigheid doortrekt al hun interacties. De inbreng van de adviseur in dergelijke situaties is meestal, dat zijn gedrag er uitziet *als was sprake* van een 'ideaal' adviesproces; leiding nemen, het beter willen weten etc. Het aandeel van de klant schuilt in zijn dubbelzinnigheid: wel de vraag om een advies, maar ook de 'lastige' ontkenning.

Dit adviseursgedrag is uiteraard best te begrijpen: klant vroeg tenslotte om advies. Het vormt echter een 'onvolledige reactie op klant's dubbelzinnige betrekkingsoodschap: complementair ten aanzien van de 'officiële' hulpvraag ('u heeft een probleem', 'ik ben deskundig', etc.), maar daardoor in een gevecht verwickeld om die positie waar te maken tegen de 'lastige ontkenning' in.

Het effect van zo'n betrekkingsoodschap is desastreus voor de adviesrelatie. De klant namelijk, bemerkend dat de adviseur niet reageert op zijn 'verscholen' boodschap, gaat zijn ontkenning nu benadrukken – zodanig dat van zijn 'officiële' hulpvraag weinig overblijft. Toch blijft de adviseur zich

als een adviseur gedragen – maar wordt daarin niet meer erkend. Hoe *beter* nu de adviseur wil adviseren, zo moet de slotsom luiden, des te krachtiger zal zijn cliënt de advisering tot een stilstand dwingen.

3. De tegenparadox

Wat kan een adviseur nu doen om uit die 'viciuze cirkel' los te komen? Allereerst een interventie, die vaak beproefd wordt met dat doel – maar meestal zonder resultaat: de cirkel uitleggen aan cliënt ('metacommunicatie') om duidelijk te maken dat het zo niet gaat.

Dat zulk adviesgedrag niet 'werkt', valt na de bovenstaande analyses te begrijpen. De uitleg van de adviseur wordt namelijk door de cliënt ervaren als *meer van hetzelfde*-gedrag: een nieuwe invloedspoging van de adviseur, die nog eens zijn deskundigheid wil tonen. Cliënt zal daarom zelf ook reageren met meer van hetzelfde ('ik sta hier toch echt buiten', 'dit ziet u verkeerd', of 'daar valt nu eenmaal weinig aan te doen'). De strijd gaat blijkbaar door, zo concluderen we, omdat de interventie neerkomt op het *blijven adviseren* – en willen veranderen van de ander – wat juist niet gaat in deze situatie.

De tegenparadox. Het gaat er kennelijk om de *eigen bijdrage* aan deze improductieve interactie te beëindigen: ophouden met vechten. Dat kan alleen gebeuren wanneer de adviseur de 'verborgen' boodschap van cliënt accepteert – en zich dus aansluit bij betrekkingregels die deze kennelijk op prijs stelt. Zulk adviseursgedrag is uiteraard *paradoxaal*, omdat het neerkomt op het accepteren van klant's weerstand tegen een adviesrelatie – terwijl men wel als adviseur aanwezig blijft.

We bespreken hierna drie manieren om zulk een 'tegenparadox' in het adviesproces te introduceren. De te beschrijven interventies verschillen in 'gewicht': om te beginnen een *milde* adviseringsparadox, maar uiteindelijk de *krachtigst denkbare* – te weten het met alle overtuigingskracht gebrachte advies om weerstand te vertonen. Als vuistregel voor de toepassing van deze interventies geldt dat de zwaarte van een adviseringsparadox moet passen bij de zwaarte van de paradox die door cliënt naar voren wordt gebracht. Men beginne dus met 'licht' – en schakele pas door naar 'zwaarder', indien de lichte adviseringsparadox geen invloed blijkt te hebben op het gedrag van de cliënt.

3.1 Accepteren en bevestigen

Ophouden met vechten. Het commentaar van Watzlawick bij het geschetste bootje met twee zeilers luidt: '... om deze situatie tot een oplossing te

brengen, is het blijkbaar nodig dat althans een van beiden iets schijnbaar onverstandigs doet, namelijk niet méér maar *minder* "stabiliseren", want dit dwingt de partner om zijnerzijds ook *minder van hetzelfde* te doen, als hij niet in het water wil vallen. Alleen op die manier zullen de zeilers ten slotte samen weer veilig en behaaglijk aan boord zitten'.⁸ In onderstaand gespreksfragment (een variant op 'geval 1') vindt iets dergelijks plaats. De adviseur bevestigt belangrijke betrekkingsoodschappen van zijn cliënt ('u bent deskundig', 'u heeft de leiding'), waarna het *wonder* geschiedt: de klant biedt adviseur aan om na gesprekken met zijn middenkader het voorstel voor een cursus zonodig bij te schaven.

Geval 3: een eerste gesprek.

A: Is met betrokkenen ook overlegd over wat er in zo'n cursus moet gebeuren?

C: Nee, ik wil met een duidelijk voorstel komen.

A: Ja, ja,... dat is soms inderdaad het beste...

C: Maar kijk, het kan natuurlijk best gebeuren dat wanneer u met de mensen praat, dat dan ook andere ideeën opkomen. Daar moet dan naar geluisterd worden, maar u moet begrijpen dat de beste start voor zo'n gesprek dan toch een duidelijk voorstel is – dan is er iets om mee te starten.

...

Complementair-volgend adviesgedrag komt bij 'lastige' cliënten meestal neer op het *niet* doen wat adviseurs gewoonlijk doen: leiding nemen, de slimste zijn, deskundigheid tonen. De basishouding is 'low key' – juist niet te deskundig, vriendelijk verwonderd, oprecht blij wanneer men iets begrijpt van klant's complexe wereld. De welbekende politie-inspecteur Colombo zou als voorbeeld kunnen dienen. Wat praktische notities bij zo'n adviesrol:

Vragen stellen. Er is een belangrijk verschil tussen de algemene, open vraag: 'kunt u me daar misschien wat meer over vertellen?' – en vragen van het soort: 'sinds wanneer...?', 'hoe zit het met...?', 'wat heeft u toen ...?', etc. Deze laatste vragen zijn namelijk naar hun *inhoud* wellicht niet sturend of normerend, maar ze verraden wel een *betrekkingsoodschap*. De adviseur geeft er immers mee aan: 'ik weet welke vragen belangrijk zijn', 'ik weet wat ik moet weten'. Hij stelt zich dus op als *deskundige*. 'Vragen stellen' is daarom niet altijd verstandig – met name niet bij klanten die zichzelf juist als meer-deskundig zien. Het kan een gevecht uitlokken. De beste vraag is bij zulke klanten zo open en zo ondeskundig mogelijk.

Hm-gedrag. 'Hummen' is typisch adviseursgedrag. De adviseur gebruikt het om zijn klant te laten merken dat hij diens relaas 'volgt' en begrijpt. Hummen is ook een aansporing om door te gaan met dat relaas.

Ook hummen verraadt dus een betrekkingsoodschap van deskundigheid ('ik begrijp u') en van leiding nemen ('u zit op het goede spoor: ga verder'). Hm-gedrag is daarom bij bepaalde klanten *vechtgedrag*: wanneer de leiding en deskundigheid van adviseur voor deze klant niet vanzelfsprekend is.⁹

Samenvatten. Hetzelfde geldt voor 'samenvatten', een nuttige adviesgewoonte bij de meeste klanten – maar niet hier. Ook samenvatten impliceert immers: deskundigheid en leiding ge-

ven. Dat is onbescheiden. Het lokt gevechten uit. Een goede samenvatting kan men ook verkrijgen door te vragen: Hoe zoudt u dit nou zelf in een... twee woorden samenvatten?

Soms is 'ondeskundig' en 'niet leidend' adviesgedrag nog onvoldoende om gevechten te vermijden. We denken hier met name aan cliënten, bij wie de *eerste ontkenning* speelt: 'ik heb geen probleem'. Het bevestigen van die betrekingsboodschap vergt namelijk dat men ook de *ernst* die eigen is aan 'normaal' adviesgedrag achterwege laat. 'U heeft geen probleem', zo zou de complementair-volgende reactie van een adviseur hier kunnen luiden, 'maar dan voeren we toch een gezellig gesprek – zeker geen adviesgesprek.'

Platitudes zijn geschikt om de toon van zo'n 'borrelgesprek' aan te geven. De tekst in bovenstaand geval ('ja, ja... dat is soms inderdaad het beste') is een goed voorbeeld van zo'n platituede: geen dure woorden, inhoudelijk nietszeggend – maar een overduidelijk blijkt dat men als adviseur hier geen problemen ziet.

Platitudes verlichten de spanning en vergemakkelijken communicatie door het creëren van een veilige 'common ground of triviality'.¹⁰ De klant ziet zich, geconfronteerd met zo'n gespreks sfeer, vaak genoodzaakt om *zelf* de ernst van zijn situatie te benadrukken. Daarmee is het patroon doorbroken.

3.2 Extrapoleren: meegaan tot cliënt niet verder wil

Extrapoleren is een variant op een judotechniek: het 'overnemen' van de aanval. In plaats van cliënt's manoeuvre *tegen* te werken, accepteert men haar – en trekt de consequenties zelfs nog even door. Men stimuleert cliënt's gedrag. Indien goed volgehouden zal deze techniek de klant er vroeg of laat toe brengen zijn 'aanval' op de adviseur af te zwakken of te beëindigen.

Geval 4: een teleurgesteld organisatielid.

C: Volgens mij hebben alle problemen nog steeds te maken met die reorganisatie die we drie jaar geleden over ons heen gekregen hebben.

A: Ja, dat punt noemde u al. Zulke dingen kunnen lang doorwerken...

C: Ja, ik ben niet vergeten hoe dat ging. Die oude directeur brak alles af wat we hadden opgebouwd, hij liet ons allemaal barsten. Geen mens deed meer iets goed... Ik haat die man.

A: Ja, ja... dat is voorstelbaar

C: ...

A: Wilt u er nog wat meer over vertellen?

C: ... tja... maar wat dan?

A: Wat u maar wilt.

C: ... Nou... nee... eh, wat schiet je er nog mee op, hè.

Extrapoleren komt neer op de uitnodiging aan cliënt, om wat hij doet nog sterker te doen. De techniek is geëigend bij klanten die 'vast zitten' in een eigen (vaak starre) perceptie van problemen, waarover het contact met hun directe werkomgeving steeds moeizamer ging lopen: men heeft die vi-

sie al te vaak gehoord om haar nog interessant te vinden. Betrokkene wordt daarom gemeden – maar werd zo ook wantrouwig. Hij ging anderen beoordelen naar hoe zij reageren op zijn ene boodschap: 'wie niet met mij is, is tegen mij'. De techniek extrapoleren gaat uit van het patroonmatige in deze interactie. De hypothese is dat *meegaan* met betrokkene hem pas de ruimte geeft om zijn 'loopgraaf' te verlaten.

Het effect van extrapoleren kan worden versterkt door *positief labelen*: een compliment aan deze klant voor de manier waarop hij zijn 'speciaal' geluid laat horen. Men kan op die manier een kortaangebonden, korzelige klant complimenteren voor de 'compacte' wijze waarop hij zijn positie schetst (en hem daarna verzoeken, dat '... in één woord ...' te comprimeren). Een vage spreker verdient daarentegen weer een compliment voor zijn 'vermogen om te nuanceren' en men kan hem uitdagen om het probleem nog ingewikkelder te maken: '... er zijn vast nog aspecten waarover u nog niet gesproken heeft'. Op soortgelijke wijze kan men met een pessimist de te verwachten 'rampen' tellen, of met een utopist de '... ware reikwijdte ...' van zijn verlangens. Waar het steeds om gaat is het bereiken van een *omgekeerde symmetrie*: de adviseur normeert niet om 'gewoon' te doen (zoals de rest van klant's omgeving doet), maar vraagt cliënt te overdrijven – tot hij daar zelf genoeg van heeft.

'Meegaan' past eveneens in situaties waarin voortdurende kritiek speelt van een cliënt op de prestaties van zijn adviseur. Omdat steeds maar verdedigen niet helpt, kan men vaak beter accepteren dat dat zo ligt, en vragen om nog hardere kritiek. Het verschil:

Geval 5: kritiek op een rapport (1e variant).

- C: Ja, en dan heb ik toch een vervelend commentaar. U loopt hier nu drie maanden rond en dan verwacht ik meer dan zo'n rapport. We hebben dat de vorige keer besproken en u zou de rapportage bijstellen, maar wat ik nu zie is niet veel beter. Het blijft, ik zal u de details besparen, een verslag van feiten die we allemaal al kennen. Dat was u niet gevraagd.
- A: Oh... (geschrokken)... dat had ik niet verwacht. Ik ben de tekst zorgvuldig nagelopen en dacht dat wat we de vorige keer besproken hadden nu gecorrigeerd was, nu...
- C: Nou, dat vind ik niet – en wat nog erger is: ik sta er feitelijk niet van te kijken. Waar het om gaat is dat u kwaliteit levert voor het dure geld dat uw aanwezigheid ons kost. Ik heb dat al eerder gezegd maar – eerlijk is eerlijk – wat u nu oplevert is echt beneden peil.
- A: Laten we de zaken niet door elkaar halen. Wat is uw kritiek op mijn rapport?
- C: Ik zou zeggen: bekijk het maar! Een dergelijke vraag behoort u, na alles wat er voorgevallen is, niet meer te stellen. Waar ik mee zit is dit: of we onze relatie maar niet beter kunnen beëindigen.

Geval 6: kritiek op een rapport (2e variant).

- C: Ja, en dan heb ik toch een vervelend commentaar. U loopt hier nu drie maanden rond en dan verwacht ik meer dan zo'n rapport. We hebben dat de vorige keer besproken en u zou de rapportage bijstellen, maar wat ik nu zie is niet veel beter. Het blijft, ik zal u de details besparen, een verslag van feiten die we allemaal al kennen. Dat was u niet gevraagd.
- A: U bent teleurgesteld.
- C: Ja zeker. Uw aanwezigheid kost ons veel geld en ik vind: dan mag je wat verwachten. Wat u nu oplevert is echt beneden alle peil.

- A: Als ik u zo hoor, betreft uw kritiek dan alleen mijn rapport, of gaat het ook om andere zaken?
- C: Ik weet het niet. Kijk, wat u daar opschrijft kan best waar zijn – maar daar gaat het nu niet om. Het is de hele manier waarop dit project verloopt. Ik weet niet of we op de goede weg zitten... Ik heb kritiek op u... misschien dat we zelf ook fouten maakten, maar...
- A: U had meer van mij verwacht.
- C: Precies! En ik wil – dat rapport is er, daar hoeven we niet over te praten – ik wil met u bespreken hoe we die tent hier in beweging krijgen. Daar gaat het om. Als dat ons lukt...

3.3 Het probleem (of de weerstand) voorschrijven

'Voorschrijven' gaat nog een stap verder dan extrapoleren: men vraagt cliënt niet alleen om te doen wat hij al doet – men sluit zelfs uit dat iets anders (voorlopig) zinvol is of mogelijk. Voorschrijven is dan ook een zware interventie. We geven een voorbeeld bij een cliënt met een hardnekkig en moeilijk grijpbaar weerstandstype: 'ik ben het met u eens, maar kan er niets mee doen' (de *derde* ontkenning). De boodschap van deze klant aan adviseur was dat *verandering niet kon* – om redenen die zich onttrokken aan de goede wil van beiden. De voorschrijfstrategie kwam erop neer dat de adviseur die boodschap serieus nam: hier valt niets te veranderen – daar moeten we mee leven. Zo'n stellingname dwingt cliënt tot keuzes.

Geval 7: 'ik blijf tenslotte verantwoordelijk'. Cliënt C., een drukbezet en verantwoordelijk afdelingshoofd, klaagt over het vele werk dat de correctie van 'uitgaande stukken' hem steeds meer bezorgt. Hij wil best delegeren en heeft van alles geprobeerd, maar hij merkte steeds dat – als puntje bij paaltje komt – zijn medewerkers toch onvoldoende kwaliteit leveren. Hij heeft zojuist geschetst welke vruchteloze pogingen hij al heeft ondernomen om toch te delegeren.

- A: Tja, wat u daar noemt, lijkt me inderdaad wel zowat alles wat een verstandig mens erop kan bedenken... wat een probleem!
- C: Ja, wat kan je nog meer doen?
- A: Ik zou het niet weten... ik bewonder, eerlijk gezegd, datgene wat u al geprobeerd heeft. Weinig mensen zouden u dat nadoen.
- C: Ja, maar daar koop ik nou niks voor. Ik heb u juist gevraagd om toch een oplossing te vinden. Kijk, ik heb natuurlijk allang gevraagd om versterking, een goede adjunct – maar daar hoeft je in deze tijd ook niet om te komen. Het is alleen maar 'minder' – nooit 'meer'.
- A: Dus dat lukt ook al niet...
- C: De vraag is dus: wat kan ik dan wel doen?
- A: Nou, nogmaals, ik zou het niet weten... Als ik u zo hoor, dan denk ik eerder: u mag niet rekenen op verandering, het wordt een kwestie van leren leven met die toestand – en in de toekomst eerder meer dan minder, als ik u goed begrijp.
- C: Maar dat kan toch niet...
- A: Nou, als ik zo hoor wat u inmiddels geprobeerd heeft... en wat er allemaal mislukt is... ik zie geen andere mogelijkheid.
- C: (haalt de schouders op)
- A: Ik zou u kunnen helpen met het probleem te leren leven.
- C: Hoe dan?
- A: Dat kan ik u op dit moment niet zeggen. Het enige is, en dat zou ik u dan moeten vragen, dat u de komende tijd *niets* meer onderneemt om de situatie te veranderen – radicaal de andere kant op denkt. We moeten eerst maar eens nagaan *hoeveel* werk de hele situatie u

nu kost... en wat voor extra werk er in de toekomst nog gaat komen. Ik denk dat alleen als u dat doet... niets veranderen... proberen te achterhalen waar het misschien nog erger wordt, dat we dan met elkaar kunnen gaan bespreken hoe u zich daarop in kunt stellen. Wat voor maatregelen dan nodig zijn.

C: (kijkt aarzelend)

A: U bent een verantwoordelijk mens, daar bent u goed in. Ik durf u dat dan ook te vragen.

De interventie werd hier 'opgebouwd', dat wordt wel duidelijk: de adviseur begon met cliënt's probleem te accepteren (zoals deze het zelf bracht: als onoplosbaar) en moedigde hem aan die onoplosbaarheid naar alle richtingen te exploreren. Pas toen cliënt volhardde in zijn moedeloosheid, kwam de opdracht: om te bezien waar het misschien nog erger zou kunnen worden.

Het effect van *voorschrijven* is meestal, dat het probleem zich juist in deze 'voorschrijfperiode' minder voordoet dan normaal – zo rapporteert cliënt althans de volgende keer. Hij kon daar niets aan doen. Heeft het probleem zich wel voorgedaan, dan zijn cliënt vaak toch een aantal zaken opgevallen – omstandigheden waar het mee te maken had, soms ook problemen op een ander vlak waar iets mee te doen zou zijn. Kenmerkend is in elk geval *verandering*, als een 'spontaan' proces, waarin cliënt weer grip begint te krijgen op zijn probleem – of nieuwe, onverwachte zijsporen ontdekt die het probleem wat naar de achtergrond verschuiven. Hij heeft zijn adviseur daarbij niet altijd nodig, of zal hem vragen op die nieuwe kwesties in te gaan.

4. Discussie

We contrasteerden in dit artikel 'lastige' en 'ideale' klanten. Normaal adviesgedrag, dat past bij laatstgenoemden, zou bij de eersten leiden tot gevechten en niet-effectieve advisering. Als alternatief werd daarom een strategie gepresenteerd van 'paradoxaal' adviesgedrag. Enkele kanttekeningen tot besluit:

1. De strekking van dit artikel is niet dat 'geijkte' adviestechnieken bij lastige klanten maar het beste helemaal vergeten kunnen worden. Soms is het inderdaad zo dat problemen goeddeels tot een oplossing kunnen komen door consequent volgehouden 'ondeskundig' en 'niet leidend' adviesgedrag. In de meeste gevallen zijn tegenparadoxen echter slechts op bepaalde momenten nodig. Het doel is immers steeds: de aanvaring vermijden, een klant te laten merken dat men hem serieus neemt – ook op zijn 'lastige' momenten. De toon voor een 'normaal' adviesgebeuren wordt daarna meestal door de cliënt wel zelf weer aangegeven. Er is geen enkele reden om daar dan niet op in te gaan.

2. In dit verband moet nog eens worden onderstreept dat paradoxaal adviesgedrag zich in principe combineren laat met elk van de ons nu bekende scholen van adviesbenadering (expertadvisering, begeleiding, veranderingsmanagement): elke methode van adviseren, zo kan men immers stellen, heeft haar eigen 'lastige cliënt'¹¹ – maar de manier waarop processen fout gaan is niet zo erg verschillend. Dat geldt dus ook voor de remedie.

In de gekozen voorbeelden van tegenparadoxen is getracht die combineerbaarheid met meerdere adviesbenaderingen te laten doorklinken.

3. Het perspectief in dit artikel lag bij het *hier en nu* van de adviesrelatie zelf. Het 'lastige' gedrag van de cliënt werd uit de dynamiek van dat proces verklaard, zonder stil te staan bij mogelijke duidingen van dat gedrag vanuit iets anders: het door de klant gepresenteerd adviesprobleem, zijn contacten over dat probleem met anderen dan de adviseur.

Men kan de analyse van het 'hier en nu' echter verbinden met die analyse van cliënt's probleem – en vaak blijkt dat zeer zinvol. In veel gevallen wordt dan namelijk duidelijk dat klant's 'lastige' gedrag in het adviesgebeuren niet op zichzelf staat: het weerspiegelt de patronen die in de eigen werkomgeving van cliënt tot een impasse leidden en zo – meer of minder rechtstreeks – tot het binnenhalen van de adviseur. Het patroon is meestal dit:

De klant heeft al veel langer druk om te veranderen ervaren en kreeg hulp om dat te doen, maar zonder resultaat. Hij hield verandering namelijk *af* door de noodzaak van verandering te ontkennen ('ik heb geen probleem'), door zich tegen goede raad van anderen te verzetten ('ik weet het beter') of door de mogelijkheid van verandering te negeren ('hier kan ik niets aan doen'). We herkennen de drie lastige ontkenningen, nu echter als belemmering van adequate samenwerking tussen klant en zijn omgeving.

Wanneer problemen in de organisatie op die manier gegroeid zijn, krijgt de bijdrage van paradoxaal adviesgedrag een extra reliëf. De betekenis ervan ligt in zulke situaties blijkbaar niet alleen in het voorkomen van gevechten tussen adviseur en klant. Minstens zo belangrijk is dat deze interventies voor de klant een doorbreking vormen van een druk- en hulppatroon uit zijn omgeving – waartegen hij zich met een zo duidelijk succes heeft gewapend.

'Verandering van omgeving' dus, met mogelijk grote consequenties: de paradox in het adviesproces dwingt immers deze klant – die zich zo moeilijk liet beïnvloeden – om oude weerstandsstrategieën op te geven. Dat kan een leerproces bevorderen, om ook problemen in de werkomgeving anders te benaderen.

Dit brengt ons op een laatste punt van overweging: de *attitude* van waaruit een adviseur zijn 'paradoxen' in het adviesproces introduceert. Op zich, zo kan men immers stellen, sluit bovenstaande constatering – omtrent de ad-

viseur die voor zijn klant 'iets nieuws' inbrengt in zijn probleem – goed aan bij wat vanouds een wezenskenmerk is van adviseringsarbeid. Het probleem is evenwel dat juist de paradoxale rol (niet deskundig, niet leidend, etc.) scherp ingaat tegen de beroepshouding waarmee veel adviseurs die 'missie' nastreven.

Een adviseur kan adviseringsparadoxen daarom op twee manieren zien en eventueel hanteren: als truc, dan wel vanuit een dieper liggende advieshouding. In het eerste geval ligt de nadruk op *effecten*: een sluwe analyse maakt duidelijk dat deze interventies – indien de interactiehypothese klopt – bepaalde wenselijke reacties bij een cliënt kunnen bespoedigen. In het tweede geval ligt de nadruk op een attitude van *respect*, waarmee de adviseur zijn klanten tegemoet treedt: verwonderd, maar ook acceptierend hoe 'hun wereld' in elkaar zit, er niet bij voorbaat op gericht die wereld te veranderen.

Wij kiezen niet voor een van de beide zienswijzen: ze zijn beide van belang. De sluwe analyse is soms nodig om het vak van adviseur naar behoren te vervullen. De acceptatie van cliënten maakt het echter mogelijk om adviseringsparadoxen als vanzelf hun rol in het proces te laten spelen.

Noten

* Met dank aan: K. Mayer, R. Oostburg en Y. van Werkhoven.

1. Met de term 'adviseur' bedoelen we in dit artikel in eerste instantie organisatieadviseurs (intern in de organisatie opererend of van buitenaf). Het besproken adviseringsvraagstuk speelt echter ook voor andere beroepsgroepen in en rond organisaties: opleiders, onderzoekers, personeelswerkers, automatiseerders, plannings-, pr- of beleidsadviseurs. De strekking van het verdere betoog gaat o.i. dan ook evenzeer op voor deze bredere categorie van adviseurs.
2. Het interactieperspectief in dit artikel wettigt eigenlijk de vraag of men wel spreken mag van 'lastige' cliënten: het verdere betoog gaat immers juist over het verband tussen cliënt's gedrag en dat van de adviseur. We hanteren de term niettemin om twee redenen: (a) 'lastige klant' is korter dan het meer volledige en correctere 'klant in een lastig adviesproces' en (b) 'lastige klant' sluit goed aan bij de beleving die adviseurs in zulke processen meestal van hun klanten hebben.
3. Voor de betekenis van begrippen als 'inhoud', 'betrekking', 'complementair', 'symmetrisch' e.d. verwijzen we naar: Watzlawick, Beavin & Jackson (1970), *De pragmatische effecten van de menselijke communicatie*, Van Loghum Slaterus, Deventer. Ondanks het enthousiast onthaal dat dit boek kreeg – ook onder organisatieadviseurs – in de jaren onmiddellijk na verschijning, is de feitelijke doorwerking ervan in opvattingen over advieswerk gering gebleven. In eerste instantie werd, bij voorbeeld, de door Watzlawick geïntroduceerde term 'metacommunicatie' wel breeduit overgenomen – doch veelal als een etiket voor al bestaande adviespraktijken: het *praten over* en aldus verhelderen van sociaal-emotionele verhoudingen tussen cliënten onderling of tussen de klant en adviseur. Later werden Watzlawicks opvattingen over de 'betrekkingen-regulerende' werking van *non-verbaal* gedrag hier en daar vertaald naar mogelijke consequenties voor 'herstructurende' gedragsinterventies (Hirschhorn & Gilmore, 'The application of family therapy concepts to influencing organizational behavior', *Administrative Science Quarterly* 1980; Hendriks, 'Gedragsinterventies in het organisatieadvieswerk', *Tijdschr. v. Agologie* 1983; en 'Ritue-

len als interventie-instrument', *M&O* 1985). Kenmerkend voor deze toepassing was echter haar beperking tot het terrein van communicaties *binnen een cliëntensysteem*: de adviseur bleef in deze benadering een relatieve buitenstaander, draaiend aan de 'knoppen' van het systeem maar er geen deel van uitmakend. De volledige toepassing van deze systeembenadering moet ons inziens ook dat laatste aspect omvatten: de interacties tussen klant en adviseur, als deelnemers aan een adviesstelsel. Drukker & Verhaaren ('Helpen, een probleem op zich', *Intermediair* 1975) wezen daar al op. Hun beschrijving van de fundamentele (on)afhankelijkheidsparadox in adviesrelaties is minstens voor een deel op Watzlawick geïnspireerd – al lijkt de gesuggereerde aanpak ervan (bespreekbaar maken, gradueel afbouwen van adviseursmacht) in 'lastige' gevallen wel wat simpel. Een stap verder gaat Feltmann, met name waar hij in sommige van zijn geschriften verwijst naar 'actief niets doen' van de adviseur om op die manier 'onthechting' bij cliënten te bewerkstelligen. ('Naar een pragmatische interventiekunde', *M&O* 1981.) Men kan Feltmann echter verwijten dat hij zijn methode niet operationeel beschrijft: hoe ziet 'actief niets doen' er tenslotte uit? Systematischer zijn wat dat betreft de beschrijvingen bij Selvini Palazzoli e.a. (*Der Entzauberte Magier*, Stuttgart 1978; *Hinter den Kulissen der Organization*, Stuttgart 1984): rapportages van een vermaard psychotherapeute, die de praktijk van het paradoxaal interveniëren ook in organisaties heeft beproefd.

4. Deze uitwerking van het begrip 'betrekkingscommunicatie' is ontleend aan: Schulz von Thun, F. (1982), *Hoe bedoelt u?*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
5. Naar: Evers, R. & P. Rijnders, *Paradoxe benadering*, Alphen a.d. Rijn/Brussel 1982.
6. De term 'paradox' wordt hier in zijn *pragmatische betekenis* gebruikt: een betrekkingsoomschap zo vol van tegenstrijdigheid, dat de communicatiepartner in verwarring raakt. We gaan met andere woorden voorbij aan de lastige discussie (die overigens vooral op gang kwam door Watzlawicks eigen niet zo heldere betoogtrant rond deze kwestie) of pragmatische paradoxen ook altijd wel een *logisch paradoxale* component bevatten (de verwarring van logische niveaus binnen een redenering). We moeten die zaken scheiden. De befaamde uitspraak van de Kretzenzer die zei: 'alle Kretzenzers zijn leugenaars' (deze uitspraak kan – logisch gezien – alleen maar kloppen wanneer zij – minstens nu – niet klopt). *kan* dus tot een pragmatische paradox leiden, maar *hoeft* dat niet te doen. We weten immers niet hoe het publiek van de Kretzenzer zich voelt: verward of niet. Het gedrag daarentegen van een klant die zijn adviseur er 'als deskundige' bij haalt maar in de loop van het adviesproces telkens weer laat blijken dat hij het zelf 'eigenlijk' beter weet, leidt veelal wel tot een pragmatische paradox – hoewel er geen enkele 'logische' reden is om deze tegenstrijdigheid een paradox te noemen.
7. Watzlawick, P., J. Weakland & R. Fisch (1974), *Het kan anders*, Deventer: Van Loghum Slaterus.
8. *Idem*.
9. Hm-gedrag is zo ingebakken in adviesgewoonten, dat het meestal onbewust gebeurt. We kennen adviseurs die zich afvroegen hoe zij de woordenstroom van sommige cliënten ooit zouden kunnen stoppen. Ze bleken bij nadere beschouwing juist bij deze klanten opvallend veel hm-gedrag te laten horen (de enige manier, zo vonden zij, om tegenover deze klanten nog wat deskundigheid te tonen). Het effect was uiteraard dat ze de 'veelpraters' op die manier bij uitstek stimuleerden om vooral door te praten.
10. Deze term werd in een persoonlijke briefwisseling gesuggereerd door mrs. B. Czarniawska uit Stockholm, Zweden (1986).
11. Met enige versimpeling: de 'lastige klant' voor een expertadviseur is degene die zich niet laat overreden, en voor een 'begeleider' degene die geen zin heeft in langdurige diepgaande processen. Ook het modieuze 'hit and run'-type van adviseur (korte interventies, 'management' van verandering) heeft zijn lastige cliënt: degene die zich niet laat imponeren of onder druk zetten. De lastigste cliënt is uiteraard degene die alle drie de eigenschappen combineert.

