

Hoe help je klanten om in beweging te komen?

Waarom lopen zoveel pogingen om te veranderen op niks uit? Hoe kun je klanten helpen om in beweging te komen? Wat zijn de verschillen tussen de klassieke en de organische benadering? Welke benadering past het beste in welke situatie? In dit artikel lees je hoe je klanten kunt helpen om keuzes te maken die passen bij wat voor hen belangrijk is in het leven, zodat ze gelukkiger worden en jouw werk meer betekenis krijgt.

Ronald van der Molen¹ en Natasja Naron²

Stel je voor: je bent werkzaam als financieel adviseur en wordt gebeld door Liam. Hij vraagt je om hulp omdat hij overweegt om van baan te veranderen. Hij heeft hard gewerkt voor zijn functie als directeur en zijn hele familie is trots op hem dat hij zo'n hoge positie heeft bereikt. Liam doet zijn werk met plezier, maar de lange dagen die hij maakt zijn lastig te combineren met zijn jonge gezin. Zijn vrouw en kinderen klagen regelmatig dat ze hem zo weinig zien en dat valt hem zwaar. Hij zou graag minder willen werken om meer tijd door te kunnen brengen met zijn gezin. Dat is niet mogelijk in zijn huidige functie als directeur, dus wil hij ander werk zoeken. Waarschijnlijk wordt dat een minder verantwoordelijke functie en zal zijn inkomen dalen. Hij vraagt jou om advies en om te kijken wat de financiële consequenties zijn van een dergelijke keuze. Je gaat aan de slag en volgens jouw berekeningen kan hij zijn gewenste uitgavenpatroon continueren als hij zijn huidige baan zou inruilen voor een baan met een lager salaris. Een jaar later spreek je Liam weer. Hij is nog steeds directeur bij hetzelfde bedrijf en het valt je op dat hij er moe uit ziet. Liam vertelt dat hij steeds vaker ruzie heeft met zijn vrouw en regelmatig burn-out klachten ervaart. Hij heeft geen stappen gezet om te switchen van baan. Waarom maakt hij niet de keuze om voor ander werk te gaan? Je hebt hem een jaar geleden toch al laten zien dat dit financieel haalbaar is? Waarom huurt hij een financieel adviseur in als hij niks doet met de uitkomst?

De klassieke benadering van problemen oplossen

Veel mensen genieten ervan om problemen voor hun klanten op te lossen. Als iets dat problematisch is en energie kost de aanleiding is om het anders te gaan doen, dan kan bijvoorbeeld een financieel advies een goede oplossing zijn. Met feiten en cijfers bekijk je of een verandering mogelijk is. Vervolgens kun je samen met de klant oplossingen bedenken en plannen maken om de verandering te realiseren waarmee het probleem wordt opgelost. Dit wordt in de literatuur de klassieke benadering van verandering genoemd. Deze benadering werkt prima bij eenvoudige vraagstukken en bij meer ingewikkelde vraagstukken, waarbij het probleem, het pad en de oplossing glashelder zijn. Bijvoorbeeld bij pensioenadvies als de klant een pensioentekort heeft, bij het invoeren van een nieuw computersysteem of het doorvoeren van een reorganisatie.

In dit soort situaties ligt voor de hand hoe je moet handelen. Er is een duidelijke relatie tussen oorzaak en gevolg. Het gaat alleen mis als je deze manier van denken toepast op complexe veranderingen waarbij gedrag een belangrijke rol speelt. Daarom werkt de klassieke benadering niet in Liam zijn situatie. Bij hem gaat het immers niet alleen om de vraag of het financieel haalbaar is, maar speelt de status van zijn huidige functie een belangrijke rol. Hij is bang voor de reacties van zijn familie. Bovendien vraagt hij zich af of ander werk hem evenveel werkplezier gaat geven.

De organische benadering van kansen benutten

Bij de organische benadering vormt een kans die energie oplevert de aanleiding om het anders te doen. Dit is vooral interessant als eigen initiatief, creativiteit en doorzettingsvermogen van doorslaggevend belang zijn. De verandering wordt niet gedreven vanuit cijfers, maar een inspirerend perspectief. In het voorbeeld van Liam is dat de extra

tijd die hij wil doorbrengen met zijn gezin. Vanuit deze benadering is het belangrijk dat hier een goed beeld bij ontstaat. Praat met hem door over hoe hij die tijd dan zou gaan besteden en waarom hij dit zo graag wil. Vervolgens kun je bespreken of onderdelen daarvan gerealiseerd kunnen worden zonder wijziging van baan. Dan kan je al met een stukje van het perspectief beginnen zonder gelijk een grote verandering te moeten maken. Als dat bevalt zal het verlangen groeien waardoor de verandering kan ontstaan. Bij organisch veranderen ligt de nadruk niet op het oplossen van problemen, maar op het creëren van nieuwe mogelijkheden, experimenteren en leren. Zodra je succes boekt, zet je in om dit succes verder uit te breiden.

Met de organische benadering had Liam wellicht wel de keuze gemaakt om van baan te wisselen. Door ook te praten over het inspirerende perspectief zou hij hier eerder wat mee gaan doen. Bovendien kun je tijdens het experimenteren achterhalen welke ingesleten patronen de ingezette koers tegenhouden en hoe je daarmee kunt breken. Als gedrag een belangrijke rol speelt werkt de organische benadering vaak beter. Denk bijvoorbeeld aan klanten die overwegen om voor zichzelf te beginnen, een sabbatical willen nemen of duurzamer willen leven.

Er bestaat een ingrijpend verschil tussen het oplossen van problemen en het benutten van kansen. Bij het oplossen van problemen doe je iets om het een of ander te laten verdwijnen - het probleem. Bij het benutten van kansen doe je iets om het een en ander te laten ontstaan - een nieuwe creatie. Hoe komt het toch dat we zo snel naar de klassieke benadering grijpen?

Waarom we op problemen focussen

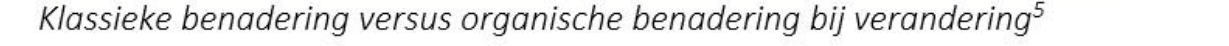
In onze samenleving is het oplossen van problemen een manier van leven geworden. Luister maar eens naar het nieuws of naar de politici in verkiezingstijd. Waarover praten ze? Over problemen op het gebied van milieu, onderwijs, gezondheidszorg, immigratie, defensie, werkloosheid, et cetera. Dat komt omdat ons brein beter is in het waarnemen van problemen dan van kansen. In het artikel 'Bad is stronger than good' belicht psycholoog Roy Baumeister hoe we het bijna niet kunnen laten om onze aandacht te richten op wat ons dwarszit, in plaats van op wat ons plezier geeft. Ons brein verwerkt slecht nieuws grondiger dan goed nieuws. Negatieve gevoelens, negatieve berichten en negatieve feedback hebben een grotere impact op ons dan positieve stimuli. Problemen domineren niet alleen het journaal en de agenda van politici. Als je mensen vraagt wat er moet veranderen, komt vaak als eerste bij hen op wat ze vervelend of verkeerd vinden. Deze probleemgerichte benadering is zo vanzelfsprekend, dat we ons er vaak niet van bewust zijn dat we haar toepassen. Dit heeft consequenties voor de manier waarop we tegen veranderen aankijken.

Met problemen kun je niet vernieuwen ...

Dat komt omdat probleemoplossing een bepaalde dynamiek kent. Complexe en chaotische problemen kennen echter geen duidelijke relatie tussen de oorzaak en gevolg³. Daarom zijn er vaak geen juiste antwoorden. In complexe situaties zijn meestal wel patronen te herkennen en kan een expert helpen.

.... met verlangens wel!

De probleemgerichte aanpak heeft een aantal beperkingen waardoor de veranderkracht vaak aan banden wordt gelegd. Dat komt omdat we de neiging hebben om ons te richten op symptomen die zich nú aan ons opdringen. Hoe vaak nemen we de tijd om te onderzoeken welke onderliggende patronen de symptomen veroorzaken? Zo zie je dat na een periode van diëten en fitnesssen het gewicht weer toeneemt als je in je oude



Als je mensen wil helpen met vragen rondom een verandering die gedrag raakt dan past een organische benadering het beste. Dit doe je door ook aandacht te hebben voor het

Samenvatting

In dit artikel hebben we laten zien dat er twee benaderingen zijn als iemand wil veranderen: de klassieke en de organische benadering. Bij de klassieke manier staat het

1 Organisatieadviseur, trainer en leiderschapscoach, eigenaar van Transformatio.

3 Snowden & Boone, 2007.

5 Hiemstra & Bohlmeijer, 2013.