

Omgaan met weerstanden

Inleiding

Weerstanden komen in vele soorten professionele communicatie voor, vanwege de verschillen die er tussen gesprekspartners soms zijn in visie, doelen, posities, etc.

Het ontwijken of ontkennen van weerstand bij de relatie zal veelal een averechts effect hebben, en kan zelfs de weerstand vergroten. Dit geldt evenzo voor de keuze van confrontatie in de zin van beschuldigen. In de praktijk komt het bijvoorbeeld voor dat een relatie de gemaakte afspraken of een deel daarvan niet is nagekomen. Het getuigt van een professionele houding, als de HRM professional dit 'niet-nakomen-van-afspraken' beschouwt als een signaal en een nader te onderzoeken gedrag en niet als een daad van sabotage, gericht tegen hem als persoon. Met andere woorden: in een dergelijk geval emotioneel reageren naar de gesprekspartner is een vooralsnog subjectieve reactie en onprofessioneel. De relatie tussen gesprekspartner en HRM-professional -hoe prettig en gewenst een goede sfeer ook kan zijn- is functioneel gezien zakelijk. Wanneer na analyse van de oorzaken/redenen van dit gedrag van de relatie naar de maatstaven van de HRM professional geen sprake meer kan zijn van een werkbare relatie, zou het contact met de gesprekspartner moeten worden beëindigd.

Omgaan met weerstand op een zinvolle, effectieve manier vraagt om specifieke vaardigheden, waaronder reflectieve vaardigheden en communiceren op metaniveau.

Het ontmoeten van weerstand kan overigens ook gevoelens oproepen bij de ontvanger ervan. Hierna wordt eerst een zestal -meest voorkomende oorzaken van weerstand gegeven, met daarbij een korte verklarende toelichting. Kennis hiervan kan de professional kan helpen om weerstanden te voorkomen of te neutraliseren. Daarna wordt een drietal condities beschreven die behulpzaam kunnen zijn m.b.t. het omgaan met weerstanden.

Oorzaken van weerstand

1. *Onwil*: Er is bijvoorbeeld bij de gesprekspartner geen commitment m.b.t. het productdoel of met de gemaakte afspraken. De gesprekspartner wil iets niet of iets anders, of de relatie wil niet veranderen of verandering in zijn (probleem-)situatie brengen: er is bijvoorbeeld bij de gesprekspartner twijfel (gerezen) ten aanzien van zijn eigen kunnen en/of ten aanzien van het kunnen behalen van resultaten. Ook kan bij de relatie (tijdelijk) de fysieke en/of geestelijke energie ontbreken. Ook kan

bij de relatie sprake zijn van het onvermogen om ‘boven de materie’ te hangen, terwijl hij tegelijkertijd overtuigd is van de juistheid van bijvoorbeeld zijn analyse, visie of aanpak.

2. *Omstandigheden*: In de situatie van de relatie hebben zich bijvoorbeeld ontwikkelingen voorgedaan die het hem onmogelijk hebben gemaakt/maken om de afspraken na te kunnen komen. Of er is sprake van veranderingen in de (probleem)situatie die het verrichten van (bepaalde) acties niet langer noodzakelijk maken.
3. *Onduidelijkheid*: Ondanks het streven naar duidelijkheid in het maken van afspraken, komt het voor dat deze achteraf toch niet geheel duidelijk waren voor (een van) beide partijen.
4. *Onvrede*: De relatie kan het bijvoorbeeld niet eens zijn met de wijze waarop doelen bereikt moeten gaan worden. Daarbij kan hij zich ‘onbegrepen’ voelen waardoor hij weigert zijn medewerking aan iets te verlenen.
5. *Oordeel*: De relatie kan moeite hebben met het ontvangen van hulp, omdat hulp krijgen zwakte betekent. Ook kan de relatie bijvoorbeeld op basis van eerdere ervaring weerstand hebben tegen het systeem waar de professional een vertegenwoordiger van is.
6. *Onvermogen*: De relatie is niet competent om een taak/opdracht uit te voeren. Door het onvermogen ontstaat weerstand en onwil.

Omgaan met weerstand

Weerstand bij de relatie is in de eerste plaats een signaal dat aangeeft dat het gaat over zaken die voor de relatie kennelijk van belang zijn. Weerstand kan zich in verschillende vormen van gedrag uiten, zoals stilzwijgen, vijandigheid, defensief gedrag, vermijdingsgedrag en zelfs in de vorm van overdreven enthousiasme. Dit soort signalen herkennen is de eerste stap in het omgaan met weerstand.

Bij deze vormen van gedrag moet worden aangetekend dat zij niet per definitie altijd duiden op weerstand. Een zwijgzame gesprekspartner kan bijvoorbeeld net zo goed wijzen op verlegenheid als op onzekerheid.

Weerstand bij de relatie vraagt om serieuze aandacht van de professional. Het laten voortbestaan van weerstand leidt in de regel tot een ineffectief contact tussen professional en gesprekspartner, omdat zij als gesprekspartners niet samen op één lijn zitten. Met allerlei negatieve gevolgen van dien. Het risico is aanwezig dat de gesprekspartner bepaalde informatie achterhoudt die onder andere van belang is bij het zo volledig en juist mogelijk in kaart brengen van zijn probleemsituatie. Een ander

negatief gevolg kan zijn, dat ondermeer bij het maken van keuzen ten aanzien van doelen en werkafspraken er bij de gesprekspartner geen commitment is. Het benoemen en bespreekbaar maken van weerstand bij de gesprekspartner is dus van essentieel belang, met als doel deze te verminderen of te laten verdwijnen.

Ontleend aan de zienswijze van Bezanson, Decaf en Stewart (1982) volgen hieronder drie aandachtsgebieden die de professional behulpzaam kunnen zijn bij het omgaan van weerstanden:

1. Het scheppen van condities ten aanzien van veiligheid en duidelijkheid
2. Het scheppen van condities die motiveren
3. Het toepassen van specifieke gesprekstechnieken

Ad.1 Het scheppen van condities ten aanzien van veiligheid en duidelijkheid

Vanzelfsprekend is het beter om weerstand bij de gesprekspartner te voorkomen dan te 'genezen'. Met betrekking tot het voorkomen van weerstanden geldt dat het van groot belang is dat de gesprekspartner vanaf het begin van het contact betrokken wordt bij het vaststellen van het doel en het zoeken naar eventuele oplossingen voor problemen. De gesprekspartner kan er tegenop zien dat zijn situatie wel eens ingrijpend zou kunnen veranderen. Hij moet niet het gevoel krijgen dat er van hem (te) grote stappen worden verwacht. De professional zal op basis van zijn inschatting van de mogelijkheden van de gesprekspartner realistische en haalbare doelen moeten voorstellen. Uiteraard kan de professional ook de gesprekspartner verzoeken aan te geven welke verwachtingen hij heeft en wat de gesprekspartner zelf aan wensen heeft en aan mogelijkheden ziet. Hier is dus het bieden van een zekere basis van veiligheid aan de orde.

Ten aanzien van het punt van duidelijkheid scheppen, moet de professional in de beginfase van het contact zo snel mogelijk duidelijk maken wat het doel van het contact is en hierbij de wederzijdse verwachtingen expliciet aan de orde stellen. Hij geeft tevens aan welke (voorkeurs-)rol hij daarbij zelf heeft en maakt hierover afspraken met de gesprekspartner. Daarnaast legt hij zijn werkwijze uit, de stappen die hierbij worden genomen en globaal welke informatie hij van de gesprekspartner nodig heeft.

Ad.2 Het scheppen van condities die motiveren

Zoals aangegeven, kan weerstand bij een gesprekspartner onder andere zijn oorzaak vinden in een zekere terughoudendheid om hulp te vragen voor een probleem. Op zich is dit niet alleen begrijpelijk, maar kan het tevens een gezond signaal zijn. Een dergelijke weerstand kan namelijk wijzen op de

behoefte die de gesprekspartner heeft om controle te hebben over zijn eigen leven, zelf beslissingen te nemen en om z'n probleem zelf te willen oplossen. Op die manier kan wantrouwen ten opzichte van de professional ook gezien worden als gezond en positief. Het kan motiverend werken als de professional bij deze verklaring voor de weerstand, erin slaagt om de behoefte aan zelfstandigheid van de gesprekspartner zoveel mogelijk te respecteren en te stimuleren. Hij kan dat onder andere doen door voor een benaderingswijze (rol) te kiezen waarbij als effect de genoemde behoefte van de gesprekspartner het meest tot zijn recht komt. In dit geval zou de rol van coach idealiter op z'n plaats zijn. Daarbij moet overigens worden aangetekend dat de behoefte van de gesprekspartner aan - laten we het noemen - zelfbeschikking, niet altijd in overeenstemming is met zijn persoonlijke mogelijkheden op mentaal en fysiek gebied. Een combinatie van bijvoorbeeld de rol van coach en de rol van expert zou dan een betere kunnen zijn. In feite gaat het erom de gesprekspartner weer zodanig gemotiveerd te krijgen dat hij bereid is om zelf ook actief aan zijn probleem of vraagstelling te gaan werken.

Ad.3 Het toepassen van een specifieke gesprekstechniek

Om weerstand bespreekbaar te kunnen maken is een belangrijke gesprekstechnische vaardigheid nodig; het kunnen voeren van een 'metagesprek'. Bij een metagesprek, ook wel metacommunicatie genoemd, stapt de professional af van het onderwerp van gesprek. Hij begint als het ware een 'gesprek over het gesprek'.

Hoewel het oorspronkelijke onderwerp van gesprek daarmee op de achtergrond komt, blijft dit wel het referentiepunt voor het metagesprek. De aanleiding voor de geconstateerde weerstand kan immers alles te maken hebben met de inhoud en de wijze waarop het oorspronkelijke onderwerp besproken werd. Gesprekstechnisch bezien is het bij metacommunicatie tevens van belang te communiceren op het betrekkningsniveau, te luisteren en vooral niet te gaan 'ja-maren'. Het werkt in de regel averechts als je als professional je verdedigt of met tegenargumenten komt. Omgaan met weerstand is in die zin dus communicatie op betrekkningsniveau in plaats van op inhoudsniveau. Communicatie op inhoudelijk niveau komt in geval van weerstand bij de gesprekspartner niet aan. Oren en hoofd zitten als het ware verstopt. De bedoeling en in veel gevallen tevens het effect van metacommunicatie is dat de weerstand afneemt, doordat de gesprekspartner de mogelijkheid krijgt zich te uiten ('ontluchten'). Er is dan weer ruimte voor het oorspronkelijke onderwerp van het gesprek.

Stappenplan

Ontleend aan Van der Molen, Kluytmans en Kramer (1995) volgt als voorbeeld een stappenplan om weerstand met de gesprekspartner bespreekbaar te maken:

1. Parafraseren. Begin met een herhaling in eigen woorden van het laatste wat de gesprekspartner heeft gezegd.
2. Metagesprek. Benoem de weerstand zoals je die in het gedrag van de gesprekspartner waarneemt en check dit bij hem.
3. Wat wil de gesprekspartner niet. Vraag naar en bespreek de oorzaak/reden van z'n gedrag.
4. Wat wil de gesprekspartner wel. Vraag naar wat de gesprekspartner zou willen of verwacht.
5. Samenvatten en reageren. Vat hetgeen de gesprekspartner heeft aangegeven samen en geef je (meta)reactie hierop ter verbetering van de onderlinge communicatie. Een en ander met in achtname van je professionele taakopdracht; het brengen van de gesprekspartner naar de gewenste situatie.
6. Afspraken maken. Maak met de gesprekspartner afspraken met betrekking tot het wegnemen c.q. voorkomen van dergelijke weerstanden. Afhankelijk van de oorzaak van de weerstand kunnen bijvoorbeeld doelen, acties, wijze van benadering, etc. worden herzien.
7. Terug naar het inhoudelijke gesprek. Met inachtname van de gemaakte afspraken keer je terug naar het oorspronkelijke onderwerp van gesprek.

Dit plan kan helpen om weerstand in verschillende contexten te overwinnen en om de communicatie tussen de partijen te verbeteren.