

## ELLENÁLLÁS

### Bevezetés

Az ellenállás gyakori eleme a szakmai kommunikáció különböző formáinak, mivel a beszélgetőpartnerek elképzelései, céljai, álláspontjai között különbségek lehetnek.

A kapcsolaton belüli ellenállás kerülgetése vagy letagadása gyakran kontraproduktív, sőt, akár fel is erősítheti az ellenállást. Ez igaz a hibáztatás értelmében vett konfrontációra is. A gyakorlatban előfordulhat például, hogy az egyik fél nem teljesített egy megállapodást. Professzionális hozzáállásról az tanúskodik, ha a HR szakember a „megállapodás be nem tartását” inkább jelzésnek tekinti, amelyet ki kell vizsgálni, mintsem ellene irányuló szabotázsaként. Más szóval az érzelmi reakció ilyen esetben szubjektív és szakmaiatlan válasz. A beszélgetőpartner és a HR szakember közötti kapcsolat – függetlenül attól, hogy kellemes és kívánatos, ha jó hangulatú – funkciója szempontjából üzleti jellegű. Ha a viselkedés okainak a feltárása után a kapcsolat a HR szakmai normái szerint már nem minősíthető működőképesnek, a beszélgetőpartnerrel való kapcsolatot meg kell szüntetni.

Az ellenállás célravezető, hatékony kezelése speciális készségeket igényel, többek közt a reflexióra és a metaszintű kommunikációra való készséget is.

Az ellenállással való találkozás érzelmeket is kiválthat a befogadóban. Először az ellenállás hat leggyakoribb okát ismertetjük egy rövid magyarázattal. Az okok ismerete segíthet a szakembereknek az ellenállás megelőzésében vagy feloldásában. Ezt követően három tényezőt ismertetünk, amely segíthet az ellenállás kezelésében.

### Az ellenállás hat O-ja

- Hajlandóság hiánya, idegenkedés:* A beszélgetőpartner esetleg nem elkötelezett a cél vagy a megkötött megállapodások iránt. Előfordulhat, hogy a beszélgetőpartner nem akar valamit, vagy valami mást akar, illetve nem akar változást vagy változtatni a (problémás) helyzeten. A beszélgetőpartner részéről kétségek merülhetnek fel a képességeivel és/vagy azzal kapcsolatban, hogy a cél elérhető-e. Átmeneti fizikai és/vagy mentális energiahiányban is szenvedhet. Esetleg képtelen kilépni a saját helyzetéből, miközben meg van győződve elemzése, elképzelése vagy koncepciója helyességéről.
- Körülmények:* A beszélgetőpartner helyzete lehet, hogy úgy változott meg, hogy lehetetlenné vált számára a megállapodás teljesítése, illetve a (problémás) helyzet lehet, hogy olyan irányba változott, hogy már nem igényel (bizonyos) lépéseket.
- Többértelműség:* A megállapodások megkötésekor az egyértelműségekre való törekvés ellenére előfordulhat, hogy utólag kiderül, a részletek nem voltak teljesen világosak a felek (egyike) számára.

4. *Elégedetlenség:* Előfordulhat, hogy a beszélgetőpartner nem ért egyet a célok elérésének módjával. Úgy érezheti, hogy „félreértették”, ami arra készíti, hogy megtagadja az együttműködést.
5. *Státuszvesztés:* A beszélgetőpartner esetleg azért fogadja el nehezen a segítséget, mert a segítség elfogadása gyengeséget jelez. Az is előfordulhat, hogy a szakember által képviselt rendszerrel szerzett korábbi tapasztalatai miatt áll ellen.
6. *Kompetenciahiány:* Lehet, hogy a beszélgetőpartner nem rendelkezik megfelelő kompetenciával a feladat elvégzéséhez és az ellenállás vagy a vonakodás ebből a kompetenciahiányból fakad.

### Az ellenállás kezelése

Az ellenállás elsősorban olyan jelzés, amely a beszélgetőpartner számára fontos kérdésekre mutat rá. Az ellenállás különböző viselkedési formákban nyilvánulhat meg, például hallgatásban, ellenséges, védekező magatartásban, témák vagy helyzetek kerülésében, de akár túlzott lelkesedés formájában is. Ezeknek a jeleknek a felismerése az első lépés az ellenállás kezelése során.

Meg kell jegyezni, hogy ezek a viselkedési formák nem feltétlenül jeleznek mindig ellenállást. Egy beszélgetőpartner hallgatagsága például éppúgy utalhat féltékenységre vagy bizonytalanságra is, mint ellenállásra.

Az ellenállás komoly odafigyelést igényel a szakemberektől. Ha hagyjuk, hogy az ellenállás fennmaradjon, a szakember és a beszélgetőpartner közötti kommunikáció nem lesz hatékony, mivel nincsen meg a közös alap. Ennek számos negatív következménye lehet. Fennáll a veszélye annak, hogy a beszélgetőpartner visszatart bizonyos információkat, amelyek fontosak a problémás helyzet átfogó és pontos megértéséhez. További negatív következmény lehet, hogy – különösen a célokkal és munkamegállapodásokkal kapcsolatos döntések meghozatalakor – a beszélgetőpartner részéről hiányzik az elkötelezettség. A beszélgetőpartner ellenállására való rámutatás és a kezelése tehát alapvető fontosságú ahhoz, hogy csökkentsük vagy feloldjuk.

Bezanson, Decaf és Stewart (1982) nézetei alapján a következő három területre való összpontosítás a szakember segítségére lehet az ellenállás kezelésében:

1. A biztonság és a tisztánlátás feltételeinek megteremtése.
2. Motiváló körülmények megteremtése.
3. A helyzethez igazított kommunikációs technikák alkalmazása.

### 1. A biztonság és a tisztánlátás feltételeinek megteremtése

A beszélgetőpartner ellenállásának a megelőzése sokkal hatékonyabb, mint az ellenállás leküzdése. Az ellenállás megelőzése érdekében a beszélgetőpartnert a kapcsolatfelvétel kezdetétől be kell vonni a cél meghatározásába és a problémák lehetséges megoldásainak feltárásába. A beszélgetőpartner tarthat attól, hogy helyzete jelentős változásokon megy majd keresztül. Nem szabad úgy éreznie, hogy (túl) nagy lépéseket várnak el tőle. A szakembernek a beszélgetőpartner képességeinek a felmérése alapján reális és elérhető célokat kell javasolnia. A szakember arra is megkérheti a beszélgetőpartnert, fogalmazza meg elvárásait és kívánságait és azt, milyen lehetőségeket lát. Ezzel megteremthető a biztonságérzet alapja.

Ami a tisztánlátás megteremtését illeti, a szakembernek a kapcsolat kezdeti szakaszában a lehető leghamarabb tisztázni kell, hogy mi a tanácsadás célja, és kifejezetten ki kell térnie a két fél elvárásaira. Meg kell jelölnie a saját (preferált) szerepét is, és meg kell állapodnia a beszélgetőpartnerrel. A szakembernek emellett el kell magyaráznia a koncepciót, a szükséges lépéseket, és azt, hogy nagyjából milyen információkra van szüksége a beszélgetőpartnertől.

### 2. Motiváló körülmények megteremtése

Mint korábban említettük, a beszélgetőpartner ellenállása abból fakadhat, hogy nem szívesen kér segítséget problémájára. Ez nemcsak érthető, hanem egészséges is lehet. Az ilyen ellenállás jelezheti a beszélgetőpartner azon igényét, hogy saját maga irányítsa az életét, önállóan hozzon döntéseket és maga oldja meg a problémáit. A szakemberrel szembeni gyanakvás is egészségesnek és pozitívnak tekinthető ebben az összefüggésben. Motiváló lehet, ha a szakembernek az ellenállás magyarázatával sikerül a beszélgetőpartner autonómiaigényét a lehető legnagyobb mértékben tiszteletben tartania és megerősítenie. Ezt úgy lehet elérni, hogy olyan megközelítést (szerepet) választunk, amely a lehető legjobban támogatja a beszélgetőpartner igényeinek felszínre hozását. Ebben az esetben a coach szerepe lenne az ideális. Meg kell azonban jegyezni, hogy a beszélgetőpartner önrendelkezési igénye nem mindig áll összhangban a mentális és fizikai képességeivel. Bizonyos esetekben a szerepek kombinációja, például a coach és a szakértő kombinálása megfelelőbb lehet. A cél alapvetően az, hogy a beszélgetőpartnert arra motiváljuk, aktívan dolgozzon a problémáján vagy kérdésén.

### 3. A helyzethez igazított kommunikációs technikák alkalmazása

Az ellenállás kezeléséhez elengedhetetlen beszélgetési készség a „meta-párbeszéd”, vagyis a beszélgetésről folytatott beszélgetés képessége. A meta-párbeszédben a szakember eltávolodik a beszélgetés eredeti témájától, és lényegében „a beszélgetésről beszélget”.

Bár a beszélgetés eredeti témája háttérbe szorul, a meta-párbeszéd számára továbbra is az marad a referenciapont. A megfigyelt ellenállás oka a tartalomhoz és az eredeti téma megbeszélésének módjához köthető. A kommunikáció szempontjából kulcsfontosságú, hogy a kapcsolat szintjén metakommunikációt folytassunk, hogy meghallgassuk az ügyfelet, és hogy tartózkodjunk az ellenérvekkel való rákontrázástól. Jellemzően visszafelé sül el, ha a szakember védekezik vagy ellenérveket hoz fel. A beszélgetőpartner ellenállásával kapcsolatban a tartalmi szintű kommunikáció irreleváns. A fül és az elme bizonyos értelemben bezárult.

### Lépésről lépésre az ellenállás leküzdése felé

Van der Molen, Kluytmans és Kramer (1995) cikkét adaptálva példát mutatjuk be a beszélgetőpartnerrel szembeni ellenállás kezelésének lépésről lépésre történő megtervezésére:

1. *Parafrazálás:* Kezdje azzal, hogy saját szavaival újrafogalmazza azt, amit a beszélgetőpartner utoljára mondott.
2. *Metakommunikáció:* Mutasson rá a beszélgetőpartner viselkedésében megfigyelt ellenállásra, elemezze ezt, majd ellenőriztesse ezt a partnerrel.
3. *Mit akar a beszélgetőpartner:* Érdeklődjön a viselkedése mögött álló ok vagy indok iránt.
4. *Mit akar a beszélgetőpartner:* Kérdezzen rá, hogy a beszélgetőpartner mit szeretne vagy mit várna el.
5. *Összegezzon és válaszoljon:* Foglalja össze, amit a beszélgetőpartner megfogalmazott, és adjon (meta)választ a kölcsönös kommunikáció javítása érdekében, miközben szem előtt tartja azt a szakmai feladatát, hogy a beszélgetőpartnert a kívánt cél felé irányítsa.
6. *Kössön megállapodásokat:* Beszélgetőpartnerével dolgozzon ki megállapodást az ellenállás leküzdésére vagy megelőzésére. Az ellenállás okától függően felül lehet vizsgálni a célokat, lépéseket, a koncepciót stb.
7. *Térjen vissza az érdemi beszélgetésre:* A megállapodásokat szem előtt tartva térjen vissza a beszélgetés eredeti témájához.

Ez a terv hasznos lehet az ellenállás kezelésében különböző kontextusokban és a felek közötti kommunikáció javításában.