

Omgaan met weerstand

Vlaamse gemeenschapscommissie - onderwijscentrum

Vorming voor Brede School Coördinatoren

Begeleiding:

Linda Accou

In-tense, coaching en opleiding

I. Weerstand: verschillende dimensies

Weerstand: een structurele, territoriale en communicatieve dimensie

Als Brede School Coördinator ben je sowieso bezig met veranderdoelen. Het is niet de bedoeling dat alles blijft zoals het is, dan zou je a.h.w. overbodig zijn. Weerstand is a.h.w. inherent aan verandering. Toch is het belangrijk weerstand niet enkel te bekijken als een gedrag/kenmerk van een individueel persoon. **De context, het systeem** waarin mensen functioneren is ook belangrijk. Die context kan ondersteunende en belemmerende krachten inhouden (zie 1.). Bovendien functioneren mensen niet los van elkaar maar het gedrag van de een heeft invloed op het gedrag van de ander (zie 2.). Naast die **structurele** en **systemische dimensie** is er het **communicatief aspect**: hoe kunnen we communicatief goed omgaan met weerstand (zie 3)?

1. Weerstand niet alleen relationeel-communicatief maar ook in de context/structuur bekijken

Het is belangrijk om naast de 'psychologische benadering' van weerstand ook aandacht te hebben voor ondersteunende en belemmerende krachten in de **ruime context**.

- Welke **diensten, organisaties** in de ruime context zijn potentieel betrokken partij? Andere scholen? Gemeentebestuur? OCMW of andere welzijnsdiensten? Bibliotheek? CLB? Revalidatiecentra? In welke mate zijn zij 'bondgenoten' in het kader van onze doelen van Brede School? Hoe kunnen zij een rol spelen? In welke mate zijn zij belemmerend? Hoe kunnen we daar voldoende alert voor zijn?....
- Welke personen in het ganse krachtenveld zijn steunend of belemmerend? Hoe kan ik hun steun inschakelen of zorgen dat hun 'tegenstand' omgebogen wordt of minstens niet versterkt wordt?
- Welke **andere elementen** kunnen steunend of remmend zijn voor mijn doelen?
 - o Externe elementen zoals vb. elementen uit een gemeentelijk strategisch meerjarenplan, aanbevelingen vanuit ministerie van onderwijs, voorbeelden van andere 'good practices, nieuwe pensioenregeling voor leerkrachten waar door ze langer moeten werken,...
 - o **Ook doelen, structuur, cultuur** van de verschillende betrokken partners zijn niet altijd identiek. Verschillende organisaties hebben soms een andere filosofie, dit vindt men sterk terug in een bepaald cultuureigen taalgebruik. Vb. taal als: afstemmen, uitpraten, bijsturen,... is anders dan straffen, in orde zijn, de regels volgen, Bewust zijn van die verschillen en zoeken naar aansluiting bij de ander kan belangrijk zijn om weerstand niet te vergroten.
- Als Brede School Coördinator zit je meestal in een context van '**meervoudige verantwoordingsrelaties**': eigen bovenstructuur (VGC-OC) – je werkgever (school, vzw, gemeentebestuur,...) – directie – leerkrachten – ouders – andere samenwerkende/belanghebbende partners. Wat is **mijn mandaat/rol** t.a.v. deze verschillende instanties? Is dit mandaat duidelijk en wordt dit voldoende gedragen door de verschillende actoren: directie, leerkrachten, zorgleerkrachten, oudercomité, Moeten/kunnen zaken gebeuren om dit mandaat duidelijker/krachtiger te maken?

Inzicht in de mate waarin het ruime krachtenveld ondersteunende en belemmerende factoren bevat is niet alleen belangrijk om te zien hoe je daarmee om kan gaan maar kan ook belangrijk zijn **voor het formuleren van eigen doelen en inschatten van de haalbaarheid daarvan**. Zo zal het in een context met veel belemmerende krachten alleen maar frustrerend zijn om te ambitieuze doelstellingen te formuleren. Dit zorgt niet alleen voor eigen frustratie maar evenzeer voor het vergroten van de weerstand. **Wat is de kleinste haalbare stap in de richting van de ideale situatie is dikwijls een effectievere vraag dan zich alleen maar richten op het ideaal.**

Dit betekent niet dat men zijn idealen, ambities opzichschuift, wel dat men er stap voor stap naar toewerkt. 'Je kan maar je doel bereiken als je vertrekt waar je bent !!'

Vb. In een bepaalde Brede School context is er momenteel veel wisseling van partners en personen die partners vertegenwoordigen (nieuwe directie bib, veel verandering van leerkrachten, partners die niet meer meedoen,...) Daardoor is er opnieuw een proces te gaan om voldoende gedragenheid te krijgen voor de Brede School visie en de partners tot 'mede-eigenaar' te maken. Deze context vraagt misschien andere en kleinere stappen dan een context waar alle partners zich als 'mede-eigenaar' beschouwen.

Kernvragen:

Wat leert mij de analyse van de context over ondersteunende en belemmerende krachten? Kan ik iets doen om de ondersteuning in de ruime context nog meer ondersteunend te maken? Hoe kan ik zorgen dat negatieve of belemmerende krachten niet sterker worden?

2. Brede School: is per definitie samenwerking, is per definitie een zoektocht naar territoriaal evenwicht met kans op territoriale conflicten!

De territoriumleer is een psychologische benadering die een onderdeel is van het systeemdenken: mijn gedrag beïnvloedt het gedrag van de ander en omgekeerd.

De territoriumleer stelt dat mensen territoriale wezens zijn. Of anders gezegd, mensen hebben nood aan eigen territorium net zoals ze behoefte hebben aan voeding en een dak boven hun hoofd.

De uitgangspunten van de territoriumleer zijn:

- Wie niets heeft, is niets
- De eigenaar is controleur

Mensen zijn voortdurend bezig met het onderhouden, beheren, uitbreiden, verdedigen en loslaten van territorium. Onze identiteit wordt dan ook meestal omschreven in termen van territoria: vb. dat is de juf van het eerste leerjaar, zij is de mama van, Territoriale neigingen zijn niet alleen een kenmerk van individuen maar evenzeer van organisaties, immers territoria bepalen mee de identiteit van organisaties.

Vb. Een bepaalde school profileert zich als de school bij uitstek die de creativiteit van kinderen ondersteunt. In een project van Brede School waarbij men wil samenwerken voor een aantal creatieve cursussen met andere scholen biedt de directie heel veel weerstand. Zij ervaart het aanbieden van creativiteitscursussen als 'handelsmerk' van haar school waarmee ze zich positioneert tav andere scholen. Als nu plots ook andere scholen daar een rol inspelen is dit niet meer het 'exclusieve territorium' van haar school!

Bakker en Bakker onderscheiden 4 kwadranten in het menselijk territorium

Privédomein <i>behoefte om veilig te zijn</i>	Publiek domein <i>behoefte om actief te zijn</i>
<p>Privéruimte en privéschuilplaats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vb. ons huis, ons bureau, onze plek aan tafel, - Plaats of tijd waar we onze batterij kunnen opladen, ons veilig voelen, waar we ons aan de aandacht van anderen kunnen onttrekken - Voor een organisatie is dit: onze infrastructuur, ons materiaal,... 	<p>Psychologische ruimte: dit is inzet van veel menselijk gedrag</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waardering die we krijgen - Aandacht die we krijgen - Voor een organisatie is dat de beeldvorming naar buiten, het imago, de goede naam, de aantrekkelijkheid, het leerlingencijfer,....
<p>Persoonlijke ruimte</p> <ul style="list-style-type: none"> - De afstand waarop we anderen toelaten - Ons eigen lichaam, gedachten, gevoelens <p>Voor een organisatie kan dit betekenen: de mate waarin je eigen ideeën en gedachten al dan niet deelt met anderen, de manier waarop de organisatie zich profileert</p>	<p>Actieterrein</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alle domeinen waarop we actief zijn en waar wij eigenaar (= controleur) van zijn, waar we bevoegd en verantwoordelijk voor zijn - Vb. ons werk, boodschappenlijstjes maken, bepaalde taken waar wij eigenaar van zijn, ouder zijn, rapporten tekenen, tuin onderhouden,... - Voor een organisatie gaat dit om de rollen en acties die ze opneemt

Wanneer er onduidelijkheid ontstaat over wat wiens territorium is, wanneer iemand ongevraagd op ons territorium komt gaan mensen 'territoriale waarschuwingstekens' plaatsen (cfr. Verboden toegang) of ontstaat territoriale verdediging, strijd. De gedragingen die mensen stellen om hun terrein te verdedigen of uit te breiden noemt men in de territoriumleer 'territoriale wapens'. Ter illustratie een paar van deze wapens:

- Definiëring-zelfdefiniëring:
 - o Ik ben al 20 jaar leerkracht en weet stilaan wel wat kan en wat niet kan' of jullie opbouwwerkers denken dat je alles kan veranderen. Sommige zaken zijn nu eenmaal niet te veranderen.
 - o Wij geven al meer dan 20 jaar dergelijke cursussen en nu gaat iedereen dit plots ook doen!
 - o Wij zijn er in de eerste plaats voor 'onze' leerlingen.
- Spot, cynisme, humor:
 - o 'Jij zit hier de maandagmorgen achter je computerke, terwijl...'
 - o De andere school heeft vooral ingezet op bakstenen en gebouwen, en nu vinden ze creativiteit ook plots belangrijk.
- Schuldinductie:
 - o Wij doen wat we kunnen., 'Wat zal er nog allemaal van ons verwacht worden, weet jij dat hier reeds meer dan 30% met een burnout te maken had'?
- We hebben het altijd zo gedaan
- Voor je bestwil: het zal de school ten goede komen als ...
- Hulpeloosheid, ziekte: 'wat willen ze nog meer, we doen al genoeg inspanningen', moeten we helemaal uitgeput geraken? We willen wel, maar kunnen niet...
- Maar dat is toch mijn/jouw taak....

! tip: in BS moet een temporiseren.

W-territorium, duidelijkheid in wat we verwachten, appelen

Wanneer territoria gedeeld worden spreekt men van 'co territorium'. Dit zorgt enerzijds voor gedeelde verantwoordelijkheid, anderzijds vraagt co territorium om duidelijkheid en goede afspraken wil het niet veranderen in een territoriale strijd. Brede School vraagt essentieel dat mensen en organisaties bereid zijn om niet alleen te denken in 'mijn' territorium als ook in termen van 'ons' territorium.

Kernvragen:

In welke mate kom ik op het terrein van de ander? In welke mate is dit al dan niet sterk bepalend voor de identiteit van de persoon/organisatie? Gaat het hier enkel over privéschuilplaats (vb. onze infrastructuur) of voelt men zich ook aangetast in zijn persoonlijke en psychologische ruimte (vb. dat hoort bij ons imago). Zijn er duidelijke afspraken (te maken) over wat wiens deel van het terrein is om zoveel mogelijk territoriale strijd te vermijden? Kan ik eigenaarschap benoemen? Herken ik waarschuwingstekens of wapengebruik bij de ander? En bij mezelf? Wat kan leiden tot win-win i.p.v. win-verlies, of zelfs verlies-verlies? Welke win zit er voor elke partner in het project en kan op die manier de stap naar 'co territorium' ondersteunen?

3. Effectieve communicatie bij weerstand

Vanuit inzicht in het ruime krachtenveld en de territoriale situatie is effectieve communicatie belangrijk. Daarbij zijn een aantal uitgangspunten belangrijk:

- a. Weerstand is evenzeer een signaal van vasthouden aan wat is als een signaal van **betrokkenheid**
- b. Het komt er in de eerste plaats niet op aan weerstand te breken, maar er goed mee **om te gaan**
- c. Weerstand die ik ervaar bij de ander zegt altijd iets over **weerstand bij mezelf** (tegen wat de ander wilt)
- d. Een ander kan je niet veranderen
- e. Als je altijd doet wat je altijd gedaan hebt, zal je altijd krijgen wat je altijd gekregen hebt
- f. Door zelf iets anders te doen, zal de ander – paradoxaal – ook veranderen

Kernvragen:

'Wat in wat ik doe roept weerstand op of vergroot de weerstand bij de ander?' 'Wat kan ik anders doen?' 'Wat leert de weerstand van de ander mij over wat belangrijk is voor de ander, en voor mij?'

En tot slot: zien, ervaren van weerstand is ook voor een deel **perceptie**. Mijn eigen overtuigingen, waarden zorgen ook voor eigen innerlijke weerstand die dan gemakkelijk gepercipieerd wordt bij de ander. Waar in bepaalde gevallen de een weerstand ervaart, ziet de ander een overbrugbaar meningsverschil enz.

Communicatief omgaan met weerstand: een algemeen kader

1. Over weerstand

- Weerstand op zich is **noch positief noch negatief**, het effect van de weerstand kan positief of negatief zijn. En dan wordt dit nog bepaald door het perspectief van waaruit je kijkt, door de lange of korte termijn, enz.
- Elk gedrag heeft een **positieve intentie**, wil iets positief bereiken voor die persoon, ook weerstand! (Uitgangspunt NLP)
- De ervaring van weerstand bij de ander kan ook iets zeggen **over je eigen weerstand**: bepaalde reacties van weerstand worden door de een met veel eigen weerstand gehoord, door de ander wordt het eerder gezien als een andere mening (= perceptie, gedachten).
- Weerstand wordt **groter als je er geen aandacht** aan geeft.

2. Weerstand is meestal een vorm van betrokkenheid

Heel veel signalen van weerstand zijn een teken dat wat er gebeurt 'er toe doet', belangrijk is. Het is een vorm van betrokkenheid die vraagt om gezien te worden.

Eén van de grootste fouten die een veranderaar kan maken is het terzijde schuiven van dit soort signalen als niet ter zake doende en 'slechts' uitingen van weerstand. Volgende zaken spelen dikwijls een rol:

- De betrokkenen denken **er slechter** van te worden. De achteruitgang kan betrekking hebben op baan, status, plezier in het werk, workload die het meebrengt, vooruitzichten en toekomstmogelijkheden.
- **Onduidelijkheid**. De informatie over wat men wil bereiken kan onvoldoende zijn, op een verkeerde manier gegeven of verkeerd overgekomen zijn. De doelen zijn niet helder en/of ze kunnen de voordelen van de voorgestelde verandering niet zien.
- De betrokkenen denken dat ze zelf goed in staat zijn om in te schatten wat nodig is en wat kan. Ze denken **over meer informatie, kennis of ervaring te beschikken** dan degene die de verandering voorstelt (cf. ook territorium).
- Men heeft **angst** niet aan de nieuwe taken te kunnen voldoen. Men maakt zich zorgen over het eigen vermogen nog nieuwe dingen erbij te kunnen nemen.
- Men voelt zich niet serieus genomen. De weerstand heeft dan te maken met de wijze waarop met hen wordt omgegaan. Men voelt zich **niet gehonoreerd** en verzet zich om die reden (cfr. psychologische ruimte).
- Men ziet **de zin** van het voorstel/initiatief niet in. Zoals het nu is, is het ok.
- Sommigen staan **vanuit hun persoonlijkheid** meer open voor nieuwe zaken, anderen zijn behoudender.

Vraag om te stellen bij weerstand:

Ga ervan uit dat de persoon die weerstand vertoont heel erg betrokken is op zijn/haar job. Wat wil zij/hij zeker niet verliezen, wat is een groot belang voor die persoon? Kan je de ander geruststellen dat dit belang zal blijven gerespecteerd worden? Zijn er alternatieven waarop je toch kan streven naar jouw doel en tegelijkertijd recht doen aan het belang van de ander?

3. Hoe roep ik weerstand op in een gesprek?

Vooraleer stil te staan bij hoe we best reageren op weerstand kan het goed zijn stil te staan wat het eigen aandeel is in het oproepen van weerstand. **Inzicht in ons eigen aandeel bij moeilijke communicatie is belangrijk maar niet evident.**

	Bekend bij jezelf	Niet bekend bij jezelf
Bekend bij anderen	1.OPEN	3.BLIND
Niet bekend bij anderen	2..VERBORGEN	4.ONBEKEND

- Als de communicatie toeneemt wordt kwadrant 1 groter en kwadrant 2 en 3 kleiner.
- Het zal langer duren vooraleer kwadrant 3 kleiner wordt omdat we daarvoor open moeten staan voor feedback over onze blinde vlekken. Meestal reageren we defensief en vertonen we allerlei gedrag om ons van feedback af te sluiten. En Weerstand is een vorm van feedback!
- Kwadrant 4 verandert het langzaamst. Vaak is dit kwadrant zeer omvangrijk. Waarden, motieven, overtuigingen en gedragingen die wijzelf en de anderen niet kennen oefenen grote invloed op ons uit.

Als gedreven werker hebben we (onbewust) - vanuit onze overtuiging en gedrevenheid - de neiging om het **moraliserend vingertje** in de lucht te steken: dit zou moeten, dat is niet goed, dat moet veranderen. Dit drijft ons nogal eens in valkuilen die weerstand vergrotend werken:

- Rol van deskundige aannemen (ik weet wat goed is)
- In discussie gaan
- Blijven hangen in argumenteren
- Pleiten
- Bekritisieren

4. Omgaan met weerstand in een gesprek

Een belangrijke regel van effectief omgaan met weerstand is je **niet direct gaan verdedigen**. De tegenaanval heeft een opvallend laag rendement als het gaat om het overtuigen van anderen. Het is effectiever om inspanningen te doen om de ander werkelijk begrijpen vóór dat je met jouw toelichting, uitleg en argumenten komt. En daar past een **andere attitude** bij. Een andere manier van aankijken tegen 'bezwaren' of 'weerstand'. Namelijk, zie het geuite bezwaar eens als een teken van **betrokkenheid**. En ook als belangrijke informatie over

wat de ander kennelijk belangrijk vindt. En wat hij of zij nodig heeft om jouw ideeën te kunnen accepteren. Weten wat voor de ander belangrijk is, en daarop vervolgens inspelen met jouw verhaal, is dé **sleutel tot effectief overtuigen!**

Gebruik volgend ezelsbruggetje bij het omgaan met weerstand: MERLATO (Merk op, Erkennen, Respecteren, Luisteren, Aanmoedigen, Tijd gunnen, Oplossen)

- a. **Merk op:** Merk de weerstand op en ervaar waarom jij zelf de weerstand ervaart. Welk standpunt, opvatting, gevoel is **bij jou** in het spel? Maak een duidelijk beeld van je standpunt en parkeer dit beeld rechtsonder. Dit kan je helpen het los te laten zonder voortdurend bang te zijn het te verliezen en te moeten verdedigen. Richt je dan op je gesprekspartner vanuit een houding van **nieuwsgierigheid** (terwijl jouw standpunt veilig en beschikbaar is).
Deze eerste stap is heel belangrijk. Voordat je het weet schiet je anders automatisch in de verdediging. Het is belangrijk scherp en alert te zijn, niet alleen op wat de ander zegt maar evenzeer op iedere stembuiging, iedere beweging en gelaatsuitdrukking van de ander.
Ontwikkelen van **integraal denken** (én-én, nevenschikking) i.p.v. **duaal denken** kan hierbij heel ondersteunend zijn!

- b. **Erken en Respecteer de weerstand.** Negeren werkt doorgaans niet, het nodigt de ander vaker uit om er nog eens een schepje bovenop te doen (hoe meer van het een, hoe meer van het ander). De gevoelde weerstand in vraagvorm benoemen kan een goede stap zijn: 'ik heb het gevoel dat er twijfel, aarzeling is', klopt dat? Ik begrijp dat Daarbij is het belangrijk alert te zijn op je eigen taalgebruik. Vb. 'ik merk weerstand' zal een ander effect hebben dan 'ik heb de indruk dat er aarzeling, andere elementen zijn die leven bij jullie'

- c. **Luister en moedig Aan om zich te verduidelijken** Nodig de ander uit, verbaal en non-verbaal, om zijn/haar bezwaar te uiten. Doe dit vooreerst door je eigen verhaal te stoppen, de ander aan te kijken en oprecht geïnteresseerd te zijn. En accepteer voorlopig even dat het voor de ander is zoals het is. Ga het niet zitten ontkennen of bagatelliseren. Laat de ander uitspreken en luister actief!
Volgende vaardigheden zijn hier op hun plaats:
 - o **Parafaseren:** door te herhalen met eigen woorden nagaan of je de ander begrepen hebt en tonen dat je de ander wilt begrijpen.
 - o **Vragen stellen:** hier is het belangrijk om vragen te stellen naar verduidelijking, naar meer informatie en niet naar verantwoording! Precisievragen (zie metamodel precisievragen NLP) zijn hier meer op hun plaats dan 'waarom'-vragen. Deze laatste worden heel dikwijls ervaren als een vraag naar verantwoording. Dit leidt opnieuw tot verdedigen van het eigen groot gelijk. En het precies wat we willen doorbreken om van een defensief tot een open gesprek te komen. Het komt er eerder op aan het bezwaar/de weerstand van de ander zo precies mogelijk in kaart te brengen.
 - o Bedenk daarbij goed dat het voor de ander helemaal niet direct duidelijk hoeft te zijn waarom hij/zij niet direct enthousiast is. Vaak hoor je niet direct het echte bezwaar, vaak is voor de ander het echte bezwaar ook niet direct duidelijk maar eerder intuïtief aanwezig. Soms moet je achter het 'rookgordijn' op zoek naar het **werkelijke, onderliggende bezwaar**. Veroordeel dit in elk geval niet (vb. ik heb nu nog geen enkel duidelijk argument gehoord waarom dit niet zou kunnen...). Creëer in overleg duidelijkheid.
 - o **Vat samen.** Een samenvatting is als een **ontvangstbevestiging**. Alleen daarmee weet de ander zeker dat je hem of haar goed hebt gehoord. Het geeft bovendien de mogelijkheid om nog toe te voegen als de ander zich nog niet volledig begrepen voelt.

- d. **Gun gewenningsTijd.** Wees u bewust dat alles **tijd** vraagt. Als Brede School Coördinator heb je meestal een voorsprong. De doelstellingen die je voorstelt zijn jouw hoofdtaak, de ander moet zich nog een beeld vormen, jij bent meestal voltijds bezig met Brede School. Daarom kan het goed zijn om bepaalde doelstellingen samen met partners leerkrachten, directies, zorgleerkrachten te concretiseren. Het gaat er niet om dat anderen 'meewerken' aan 'jouw' Brede School project. Het gaat er in de eerste plaats om anderen te ondersteunen om zich 'mede-eigenaar' te voelen. Vraag **hun advies**, hun ideeën, vraag wat ze al probeerden, wat lukte, welke andere voorstellen ze wel hebben. Wees niet te ijverig in de zin dat je met uitgewerkte voorstellen komt waar de partners hoogstens nog wat opmerkingen over kunnen geven. Bouw indien mogelijk een gemeenschappelijk verhaal op ipv anderen te overtuigen van jouw verhaal. Daarom is het belangrijk je onderscheid ziet tussen wat je uiteindelijk wilt realiseren (**het belang**) en de **concrete vorm die dit kan aannemen (de positie)**

En besef.....

Na 5 minuten verhitten kan je een hardgekookt ei hebben, na 21 dagen zelfs een kuikentje, sommigen willen soms wel eens een kuikentje in 5 minuten '

- e. **Oplossen.** Zoeken naar een concrete stap, verder argumenteren en verdedigen van je voorstel doe je dus pas als je de ander **werkelijk gesnapt** hebt en dit ook hebt laten merken in je vragen en in je samenvatting. En misschien zelfs in enig begrip dat je toont voor (de emotie van) de ander. En let op: als je het bezwaar denkt helder te hebben, kan het zomaar zijn dat een nieuw bezwaar om de hoek komt kijken. Of het echte, onderliggende bezwaar. Met jouw getoonde, oprechte interesse verwerf je het recht om nu een stap verder te gaan. Wees je hierbij van bewust van volgende:

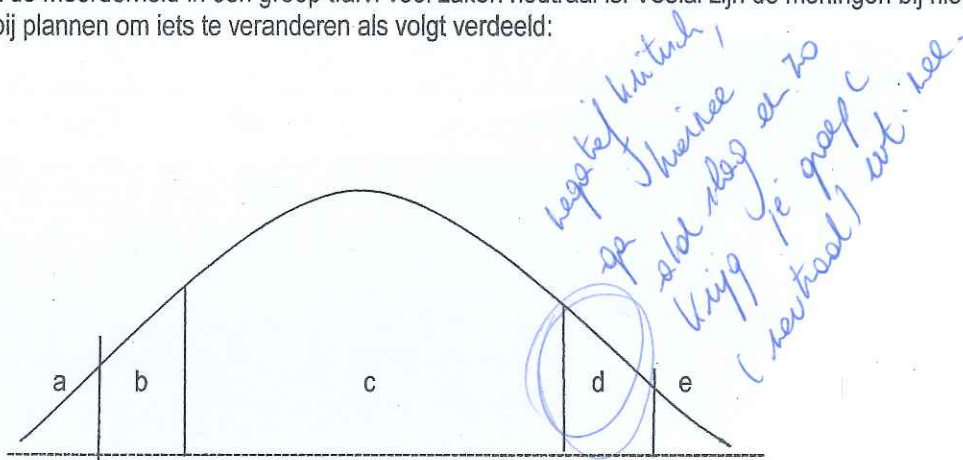
- o Geef op een overtuigende manier de juiste info
- o Hoe objectiever, hoe beter: bewijzen uit onafhankelijk onderzoek, cijfers, maar ook meningen van experts of gepaste referenties werken goed
- o Erken de nadelen die geformuleerd worden. Schets het grotere plaatje met plussen en minnen
- o Besef dat veel argumenten door iedereen gekend zijn, maar niet alle argumenten door iedereen 'erkend' worden.
- o Beter 3 goede argumenten dan 10 argumenten waarvan 3 goede
- o Vraag naar voorstellen i.p.v. te blijven argumenteren bij tegenstand

Valkuil: een valkuil van bovenstaande oproep om weerstand au serieus te nemen, te erkennen en te respecteren is een 'valse vorm van tolerantie': je brengt zodanig veel begrip op voor de ander dat je de eigen doelstellingen uit het oog verliest, onbewust afzwakt.

Er zijn: én de doelstellingen, én de weerstand, én het erkennen en begrip tonen voor de weerstand, én er zelf staan en stap voor stap in de richting van de doelstellingen gaan!!

5. Omgaan met weerstand in een groep

Weerstand is ook een **groepsdynamisch fenomeen**. In een context van een groepsoverleg laten we ons vaak leiden door de luidste roepers, door degenen die het meest weerstand bieden. Uit onderzoek blijkt dat de meerderheid in een groep t.a.v. veel zaken neutraal is. Veelal zijn de meningen bij nieuwe zaken, bij plannen om iets te veranderen als volgt verdeeld:



Zo'n vijf procent is tegen (a), een vijftien procent reageert afwachtend of is negatief kritisch (b). Vijf procent vindt het een geweldig idee, is enthousiast. Vijftien procent is kritisch positief, zij zien er wel wat in, maar hebben nog een aantal bedenkingen. Ongeveer zestig procent van de mensen in een groep is in eerste instantie neutraal. Ze kunnen er zich nog niet veel bij voorstellen, of hebben weinig interesse. Een boeiende vraag is aan welke groep je de meeste aandacht besteedt. Opmerkelijk is dat velen in het begin van het proces veel aandacht geven aan de vijf procent tegenstanders. Uiteraard is erkenning en aandacht voor weerstand belangrijk, maar het is belangrijk die aandacht goed te verdelen. Als de mensen die het duidelijkst weerstand vertonen, alle aandacht krijgen, laten zij vervolgens hun stem luider horen en beïnvloeden daarmee de vijftien procent die afwachtend of negatief kritisch is, maar ook de zestig procent die neutraal is. Het is handiger om je aandacht te verdelen en zeker ook te richten op de vijftien procent die kritisch positief is. Als je zorgvuldig omgaat met deze groep vergroot je de kans dat ook de zestig procent die neutraal is zich positief laat beïnvloeden. De weerstand van de groep 'kritisch positieven' is een teken van betrokkenheid. Met deze groep in gesprek gaan, draagt bij aan verbetering van de plannen en aan het enthousiasmeren van anderen.

III. Over weerstand- en verandertaal

1. Motivatie: een belangrijke bouwsteen

2 belangrijke componenten bij het streven naar een doel: willen en kunnen

- **Willen:** streven naar het realiseren van een doel zal pas op gang komen als **het belang** ervan voldoende groot is, als het doel dat men nastreeft als voldoende belangrijk ervaren wordt, 'het is de moeite waard'.
- **Kunnen:** pas als mensen, groepen geloven, vertrouwen dat ze kunnen **slagen** zullen ze daadwerkelijk voor dit doel kiezen.
- Vooraleer mensen, groepen te stimuleren en te ondersteunen om mee te werken aan een doel, is er een fase van **werken aan motivatie** om te veranderen, werken aan **gedragenheid en goesting**.

Daarom is het belangrijk om weerstand te herkennen

2. Weerstand kent vele gedaanten

Weerstand uit zich in veel vormen.

- Op **affectief vlak** kan dit zich uiten in boosheid of angst.
- **Cognitief** kan men allerlei argumenten aanhalen om aan te tonen dat het doel niet haalbaar of geen goed idee is.
- Ook allerlei **gedragingen** kunnen wijzen op weerstand: vb. een kritische blik, uitstelgedrag.

Weerstand kan **passief zijn** (neiging tot vertragen of uitstellen, doen alsof men van niets weet en niets gehoord heeft, info achterhouden, afspraken niet nakomen) of **actief** (kritische blik, op zoek gaan naar fouten die mensen maken, feiten verdraaien, ruzie maken, starten van 'rumoeren').

3. Over weerstandstaal en verandertaal

Eén belangrijke manier om weerstand te herkennen is alert zijn op het taalgebruik.

In gesprekken, overleg kan je weerstand en/of motivatie o.a. herkennen in de manier van spreken. We kunnen a.h.w. stellen dat er een **weerstandstaal** en een **verandertaal** bestaat. Taal is een belangrijk symptoom om weerstand te herkennen.

bij W-taal met net signaleren afkoken, V-taal: ps. elementen ondersteunen

Weerstandstaal	Verandertaal
<ul style="list-style-type: none"> - Voordelen van alles te laten zoals het is - Nadelen van het doel/ het voorstel - Signaleren van angst voor het gekozen voorstel - Bedoeling om niet te veranderen - Pessimisme over de kans op slagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Nadelen van de zaken te laten zoals ze zijn - Voordelen van het bereiken van het doel - Bedoeling om moeite te doen - Optimisme, geloof in de kansen op slagen

⊖ heel, want...

⊖ ja, maar...

met net begrip

<ul style="list-style-type: none"> - Selectief feiten aanhalen die passen in het eigen kader - Dreigende, intimiderende taal - Bezwaren uiten als zaken die het onmogelijk zullen maken 	<ul style="list-style-type: none"> - Nadelen definiëren als te overwinnen moeilijkheden - Objectieve feiten aanhalen - Realistische inschatting van de situatie inclusief kansen en moeilijkheden - Bezwaren uiten als voorwaarden waar rekening moet mee gehouden worden
--	---

- Het is belangrijk om die verschillende reacties te **herkennen**
- Bij weerstand gaat men snel '**verdedigende**' antwoorden geven zoals
 - o Pleiten voor
 - o De rol van deskundige aannemen: ik weet wat goed is
 - o Bekritisieren, beschuldigen
 - o Een etiket of diagnose opplakken
- Bij weerstand zijn **erkennende communicatie** heel belangrijk: to peace en to lead: volgen en dan leiden naar iets anders
- Bij verandertaal is **bevestiging en ondersteuning** heel belangrijk

4. Reageren op weerstand

<ul style="list-style-type: none"> - Parafraseren- reflectief luisteren - Meegaan en er een draai aangeven - Keuzevrijheid en verantwoordelijkheid benadrukken - Herkaderen

a. **Parafraseren – reflectief luisteren**

- Het is belangrijk om op weerstand te reageren met **niet-weerstand**: je erkent wat de ander zegt, zonder in de verdediging te gaan.
 Voorbeeld:
 - Wie ben jij wel om te zeggen wat we moeten doen, je weet niet wat dat is om een ganse dag voor de klas te staan, laat staan dat we dan nog eens na school extra zaken moeten doen.
 - Je kan je moeilijk voorstellen dat ik dat begrijp – of – als ik u goed begrijp is het heel belangrijk dat we zorgen dat er zo weinig mogelijk extra belasting voor de leerkrachten erbij komt
 Voorbeeld:
 - Altijd over die ouders en ouderbetrokkenheid bezig, maar in feite geef je ons vooral de indruk dat we tekort schieten
 - ik geef blijkbaar het gevoel dat het niet genoeg is wat je doet
- Een sterkere reactie is wat de ander zegt in **overdreven vorm spiegelen**. Het is dan wel belangrijk om **empatisch te zijn en niet cynisch**

Voorbeeld:

- Je overdrijft als je het hebt over ouderbetrokkenheid, zo erg is het niet, er zijn geen redenen om daar nu plots een probleem van te maken. Vooraleer er hier sprake was van Brede School bereikten wij al heel wat ouders en nu nog!
- Jij vindt dat er helemaal geen redenen is om iets extra te doen om de ouders te betrekken.

Voorbeeld:

- Al die vergaderingen veranderen toch niets.
- Jij vindt dat die vergaderingen totaal zinloos zijn, dat we alles best laten zoals het nu is.

- Omgekeerd kan het ook goed zijn om bij het weergeven van een emotie, **die emotie iets kleiner te maken**.

Voorbeeld:

Hij: 'zoals die ouders onverschillig zijn, dat maakt mij razend.'

Niet: Ben je razend op die ouders?: vraag + gevoelsvergroting

Niet: je bent blijkbaar razend op hen. Uitspraak ok, maar wel nog gevoelsvergroting

Wel: je vindt het lastig als de ouders niet deelnemen aan activiteiten: uitspraak + emotieverkleining.

- In een reflectie kan je ook **de 2 kanten laten zien**

Voorbeeld

- Ik weet en begrijp dat dit uw job is en dat je van alles zou willen doen, maar wij hebben onze handen vol met onze hoofdtaak!
- **Aan de ene kant vind je het wel zinvol en aan de andere kant zie je je niet echt hoe je daar nog tijd kan voor vrijmaken.**

b. Meegaan en er een draai aan geven

Je toont begrip en gaat mee zoals in vorige, maar dan met een kleine draai.

Vb.- Jij gaat zeggen hoe we dat hier best aanpakken, maar dat werkt juist averechts.

- Als ik dingen zeg over hoe we het best aanpakken, gaat dat juist het omgekeerde effect hebben. *Jullie hebben zelf ideeën hoe dit best kan aangepakt worden.*

c. Keuzevrijheid/keuzemogelijkheid én verantwoordelijkheid benadrukken

Het is een natuurlijke reactie – als mensen merken dat anderen zullen zeggen wat ze moeten doen – om er tegen te reageren. De beste reactie is te zeggen wat feiten zijn en dat het belangrijk is dat de persoon/de groep samen uitmaken wat ze ermee doen. Formuleer doelstellingen in termen van belangen en geef eventueel verschillende voorstellen van concrete uitwerking waardoor mensen voelen dat er keuzevrijheid is!

Let hier wel op voor 'valse vrijblijvendheid' in de zin van: 'het is eigenlijk echt geen goed voorstel, maar ik laat je/jullie alle vrijheid'. Ik-taal kan hier heel belangrijk zijn. **Keuzevrijheid en keuzemogelijkheden worden ook beperkt door waarden en normen, door visie en doelstelling van de organisatie/de groep.**

Voorbeeld

- Het is nu nog te vroeg om uit te breiden met een andere school. Er zijn nog zoveel groeimogelijkheden binnen de eigen school!
- Inderdaad er zijn nog groeimogelijkheden, en ik begrijp dat je die zoveel mogelijk wilt ontwikkelen. En daarnaast is het de bedoeling dat we krachten bundelen en zoeken naar meerwaarde door samenwerking. Kunnen we zoeken hoe we beide kunnen combineren?

d. Herkaderen

Je erkent dat wat de ander zegt klopt, maar je geeft er een andere betekenis of uitleg aan

Vb. We hebben al zoveel vergaderd en het helpt toch niet. Ons erbij neerleggen is de enige mogelijkheid.

Je hebt al heel veel inspanningen gedaan om dingen in vergaderingen op te lossen en te bespreken. Je vindt het belangrijk dat er resultaten komen.

Vb. We hebben al heel veel geprobeerd, maar het lukt niet.

Jullie hebben blijkbaar heel wat doorzettingsvermogen en al veel moeite gedaan. Je vindt het een belangrijke zaak blijkbaar.

5. Verandertaal: ondersteunende en versterkende gesprekstechnieken

Als je in de taal openheid tot meewerken herkent is het belangrijk dit te ondersteunen, verder uit te lokken en te versterken.

Uiteraard ga je soms de 2 merken, dan is het belangrijk om begrip en erkenning te tonen voor de weerstand en de veranderelementen te ondersteunen en verder te versterken.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- 'Goeie' vragen stellen- Reflectief luisteren- Bevestigen- Verandertaal uitlokken |
|---|

a. 'Goeie' vragen stellen

-Stel open vragen die met verandertaal kunnen beantwoord worden. Open vragen zijn vragen waarop de ander een heel verhaal kan vertellen. Gesloten vragen zijn vragen waarop de ander enkel met ja, neen, of een ander heel kort antwoord kan antwoorden. Een aantal gesloten vragen kunnen nodig en goed zijn, maar als je wil dat de persoon zelf aan het denken gaat zijn open vragen heel belangrijk.

Open vragen over willen/kunnen/zullen ... (gericht op de oplossing en de weg ernaar toe) kunnen helpen om iemand op het doel te richten ipv bij de angst en de weerstand te blijven hangen. Het biedt ook mogelijkheid tot aansluiting op verandertaal.

Let wel, in het verhaal zullen twijfels naar voor komen en ook redenen om niet te mee te werken. Het is belangrijk daar juist mee om te gaan en niet direct in een verdedigende reactie te schieten.

Voorbeeld

- We hebben al zoveel vergaderd, het helpt toch niet!
- Gesloten vraag: hoeveel vergaderingen zijn jullie daar al mee bezig geweest?
- Open vraag: Wat maakt voor jou dat je die vergaderingen als lastig (ipv als overbodig: verkleinen van de emotie /zie hoger) ervaart?

-**Solution focused vragen** kunnen bovendien helpen om een motiverende gerichtheid te ondersteunen. Varianten van solution focused vragen zijn ook vragen naar de kleinste stap. Dit kan het zicht op de haalbaarheid vergroten en op die manier de motivatie ondersteunen.

- **Probleem vragen: voorbeelden**

- Waarom is dat een probleem
- Waarom kan mijn voorstel niet
- Wat zijn de oorzaken
- Wat zijn de obstakels
-

- **Oplossingsgerichte vragen: voorbeelden**

- Wat zou een verbetering zijn
- Wat zou er nodig zijn om de andere school toch als partner te betrekken
- Wat zou een eerste minimale samenwerking kunnen zijn die toch voldoende ruimte laat voor eigen groeikansen?
- Zijn er dingen die lukten?
- Zijn er voorbeelden van kleine geslaagde stappen? Wat hielp daarbij?

Vb. Wat zouden de vergaderingen meer kunnen opleveren dan nu het geval is? Wat zouden we anders kunnen doen om die vergaderingen voor jou zinvoller te maken?

-**Hypothetische vragen** kunnen ook motiverend werken als je reeds in de taal elementen van verandertaal merkt. Het 'As If' kader kan een bruikbaar instrument zijn (we zien het niet zitten, maar moesten we het doen ...)

Vb. Als we toch iets zouden doen om de ouders meer te betrekken, wat zou voor jou daarin belangrijk zijn?

Vb. Als we toch de andere school betrekken, wat zou voor jou dan een belangrijke voorwaarde zijn?

Vb. Wat is voor jou nodig om de uitbreiding met de andere school meer te zien zitten?

b. **Parafraseren en Reflectief luisteren**

Luisteren is meer dan je mond houden en aanhoren wat de ander te zeggen heeft. Reflectief luisteren betekent dat je met eigen woorden herhaalt wat (je denkt dat) de ander vertelde. Het is belangrijk dat in de vorm van een **uitspraak** te doen, niet in de vorm van een vraag. Door elementen in verandertaal te reflecteren /spiegelen kan je dit versterken.

- **Parafraseren:** je herhaalt met eigen woorden wat de ander zegt: begrijp ik je goed....., ik hoor je zeggen,.....klopt dat?

- **Reflectief luisteren:** je gaat je eigen reflectie aftoetsen: als ik je goed begrijp vind je dit heel belangrijk maar ben je tegelijkertijd een beetje hopeloos omdat je al zoveel probeerde
En
- Denk niet dat je de ander altijd juist begrijpt, sta ervoor open als de ander zegt dat hij/ zij iets anders bedoelde.
- Maak de afweging waarop je 'reflectief luistert' en waarop niet. Zo kan het goed zijn om dit te doen bij verandertaal en op die manier versterken wat gezegd is en de elementen van weerstand te vermijden. Dit zal echter niet werken als de weerstand heel groot is!

c. Bevestigen en ondersteunen

Bevestigen doe je door complimenten, het uiten van waardering en begrip. Hier gaat het over bevestigen van reële dingen: inspanningen, inzet, geslaagde zaken. Het is wel belangrijk van 'gepaste' reacties te geven.

Vb. Jullie moeten een sterk team zijn als is zie wat hier reeds gerealiseerd werd.

Vb. Jullie hebben dit als groep schitterend samen gerealiseerd.

Vb. Ik vind dat de groep dit probleem heel sereen aangepakt heeft, bij de feiten gebleven is en de zaak niet onnodig gedramatiseerd heeft.

Vb. Jouw ervaring als leerkracht is hier wel een sterkte troef, stel je voor dat iemand die pas afgestudeerd is dit moet aanpakken.

d. Verandertaal uitlokken

Met bovenstaande 3 vaardigheden (open vragen, reflectief luisteren, bevestigen) wordt een belangrijke basis voor motivatie om mee te werken gelegd.

Als men zelf verandertaal begint te gebruiken is er grotere kans op motivatie en verandering.

Verandertaal uitlokken door open vragen (let wel: dit zal niet lukken als je vooral weerstandstaal hoort):

- Vragen naar de nadelen van de huidige situatie
 - o Wat vind je het meest vervelend aan de huidige situatie?
 - o Waardoor vind je dat je iets moet doen aan die situatie?
 - o Wat zal er gebeuren als er niets aan gedaan wordt?
- Vragen naar de voordelen van andere aanpak
 - o Wat zouden de voordelen zijn als we dit anders aanpakken, als we samenwerking?
 - o Hoe zou je willen dat de situatie er binnen een jaar uitzag?
- Optimisme over verandering
 - o Waar halen jullie de moed vandaan om te overwegen het echt aan te pakken?
 - o Wie zou kunnen helpen om het aan te pakken?
 - o Je hebt vroeger al succesvol zaken gerealiseerd, wat heeft dan geholpen?
- Bedoeling om te veranderen
 - o Wat denk je dat we kunnen doen?
 - o Hoe belangrijk is het resultaat?

- Laat mensen uitweiden als ze verandertaal gebruiken
 - o Vb. Nog eens kindjes verwelkomen aan de schoolpoort is toch veel gevraagd, maar er zal niet anders opzitten zeker
 - Niet: dat is goed dat je dat beseft = te snel
 - Wel: het is inderdaad een extra belasting, maar vertel eens, wat bedoel je als je zegt dat het niet anders kan ...
 - o Vb. We zijn inderdaad met een kleine groep om dat er nog allemaal bij te nemen
 - Niet: inderdaad, zie je wel dat het goed is dat we samenwerken met een tweede school = te snel, te normerend
 - Wel: waarvoor zou wat extra hulp welkom zijn, wat zouden de voordelen zijn als het samenwerkingsverband groter is?
- Vraag naar extremen
 - o Vb. Waarover maken jullie zich het meest zorgen?
 - o Vb. Wat zouden de beste resultaten zijn dat we ons kunnen voorstellen als we de ouders meer zouden kunnen betrekken?
- Terugkijken naar voorbeelden waar het goed ging
 - o Vb. Kun je je voorbeelden herinneren waar het goed ging, dat er geen problemen waren? Wat is er dan nu anders? Kunnen we daar iets uit leren?
- Vooruitkijken
 - o Vb. Hoe zou je het graag anders willen?
- Verandertaal op een niet belerende manier aanpakken
 - o Stel open vragen
 - o Parafraseer de verandertaal
 - o Bevestig en ondersteun

6. En ten slotte als het niet werkt

En als het echt niet werkt.....

Doe iets anders

Heb geduld een ei wordt ook geen kip in enkele uren

Aanvaard dat je niet alles kan veranderen en alles in de hand hebt

Wees blij met elke kleine stap