

Omgaan met weerstanden

Binnen een participatief begeleidingstraject is er veel ruimte voor overleg en uitwisseling.



Communicatie en interactie zijn sleutelwoorden doorheen dit constructief proces waarbij er voldoende ruimte wordt geboden voor het uiten van meningen, bedenkingen, enthousiasme, interesse, goesting en twijfels. Het is logisch dat coaches in een dergelijk interactief proces ook te maken krijgen met weerstanden. We voorzien in deze fiche 'tips en technieken' om hiermee om te gaan.

We willen vooral benadrukken dat uiten van weerstand één van de mogelijke reacties is in wat zich tussen mensen afspeelt. Het is een natuurlijk gegeven. Probeer te begeleiden vanuit deze veronderstelling. Alleen al door het woord 'weerstand' te hanteren doen we onrecht aan diegene die kritisch denkt, ongerust is, spreekt vanuit angst of andere waarden nastreeft dan sommige groepsleden.¹

Wat is weerstand?

"Wat is daar nu goed aan?", "dat doen we al jaren", "dat zie ik totaal niet zitten", "amai, moeten wij dat allemaal alleen doen?" Ook een gekende: "dat komt uit de boekskes zeker?" Of: "dat komt van Brussel". Allemaal reacties die interne of externe coaches wel eens horen ... Het zijn uitingen die inherent zijn aan het werken met mensen. Zie ze als een reactie op iets wat gezegd is, zich voordoet, verwacht wordt ... Veel meer dan weerstand is het een vorm van feedback. Verken ze dan ook.

Voor de coach

- 💡 Ga op zoek naar de (achterliggende) inhoud van de boodschap.
- 💡 Stel verkennende vragen.
- 💡 Wees oprecht nieuwsgierig naar wat mensen drijft om stelling te nemen of kritische kanttekeningen te maken.

” Mensen willen niet noodzakelijk gelijk krijgen. Ze willen vooral gehoord worden.²

¹ Afbeelding <http://outdoorteamtraining.nl/>

² Clement, J.,Crabbe, A. (2008) *Inspirerend coachen. De kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*. Lannoo Campus.

Soorten weerstand

“Bij ons is dat helemaal niet van toepassing.” Dit is een voorbeeld van **culturele weerstand**. Mensen zijn verbonden met verschillende groepen en voelen zich door diverse loyaliteiten gebonden: waarden, normen, gewoontes, opvattingen van de groep(en) waartoe ze behoren. Ze vertalen zich vaak in de wijze waarop iemand zich opstelt ten opzichte van de boodschap die op hem afkomt.

Uitspraken als “moet ik dat alleen doen, hoe lang gaat dat duren, is daar veel extra werk voor nodig?” spelen soms in de hoofden van mensen als ze geconfronteerd worden met verandering waarbij men een mate van medewerking van hen verlangt. Deze vorm van weerstand noemen we ook wel **de praktische weerstand**.

Als coach kom je op het terrein van de leerkracht(en) en vraag je in de meeste gevallen een aanpassing of verandering. Hierdoor krijgt de leerkracht vaak het gevoel dat hij/zij van het oude afstand moet doen, of erger: dat het oude niet voldeed. Maar verandering betekent niet noodzakelijk dat het vorige niet voldeed. Verandering kan ook betekenen dat men iets kan toevoegen of aanvullen bij het gekende. Wanneer coaches verandering te expliciet benaderen of willen doorvoeren, bestaat de kans dat de leerkrachten in kwestie zich miskend voelen en aan hun eigen waarde/deskundigheid gaan twijfelen. Hierdoor blijven ze soms langer dan nodig vasthangen in **de psychologische weerstand**.




In de literatuur wordt er ook vaak gesproken over **pre- en post-weerstand**.

Pre-weerstand baseert zich op geruchten en veronderstellingen en zegt veel over de ontvanger van de boodschap (die nog moet komen). Bij pre-weerstand uit de ontvanger al een (tegen)reactie, nog vóór er een boodschap gegeven is, op basis van vermoedens of om de boodschapper voor te zijn. Bij post-weerstand is de weerstand écht een reactie op een gegeven boodschap en is ze dus te beschouwen als feedback. Post-weerstand kan een reactie zijn op:

- de boodschapper:
 - Heeft de coach het vertrouwen van het team?
 - Sluit de communicatiestijl van de coach aan bij die van de ontvanger?
 - Beschikt de coach over voldoende deskundigheid?
 - ...
- de boodschap:
 - Sluit de boodschap aan bij de vraag van het team?
 - Is de boodschap concreet, duidelijk en doelgericht geformuleerd?
 - Is er voldoende ruimte en tijd voorzien om te experimenteren en te reflecteren?
 - ...
- context: Soms zijn de omstandigheden waarin we werken beperkend. Werken onder tijdsdruk, slechte planning, andere spanningen die leven, een lokaal dat niet geschikt is,...

Coaches dienen soms ook wel eens als bliksemafleiders. Veranderingsprocessen vragen immers veel energie en dan willen leerkrachten wel eens stoom af te laten.





Voor de coach

-  **Geef de deelnemers ruimte om te ventileren.**
Na de ventilatie kunnen we terug aandacht vragen voor de boodschap.
-  **Benoem wat je ervaart.**
Waak er echter over dat deze ventilatie niet omslaat in algemeen negativisme. Benoem het in de groep als dit voor jou overheerst. De groep zal eruit leren en je zult er op lange termijn tijd mee winnen.
-  **Geef tijdig je eigen grens aan.**
Soms wordt de negatieve toon persoonlijk en heb je de indruk dat je als schietschijf gebruikt wordt. Trek dan op tijd jouw grens. Geef zo duidelijk mogelijk het verschil aan tussen wat je wilt brengen en waar de ander mee zit.

Omgaan met weerstand

“Weerstand moet je niet bestrijden maar begrijpen”, “Weerstand is een signaal, geen hindernis”, “Jaja, ... maar hoe ga je dan (best) om met die weerstand?”

Wat kan je doen als coach?

-  **Luisteren**
Luisteren brengt wel eens een verrassend effect teweeg. Indien de andere in de tegenaanval wil gaan en geen weerwoord krijgt maar een luisterend oor, creëer je ruimte voor dialoog en de nodige rust.
-  **Accepteren**
We bedoelen niet dat je het eens hoeft te zijn met de andere. Accepteren houdt in dat je niet gaat bestrijden. Op de eerste plaats willen we met luisteren en accepteren duidelijkheid krijgen over de manier waarop de andere naar een bepaald gegeven kijkt.
-  **Signaleren en benoemen**
Benoem als coach geregeld de non-verbale signalen die je waarneemt of denkt te hebben opgemerkt. Bijvoorbeeld: “Ik zie een frons op je voorhoofd verschijnen”. Let er op dat je dit benoemt zoals een camera dat zou registreren. Die ziet de frons maar kan niet interpreteren. Omdat we mensen zijn, doen wij dat wel. Vaardige coachen weerstaan aan de verleiding om enkel de interpretatie te benoemen. Ze beperken zich zoveel mogelijk tot waarneembaar gedrag. Interpreteren mag en doe je toch als je het nu wilt of niet. Als je het expliciet doet, geef dan ook aan dat het om jouw interpretatie gaat.
-  **Doorvragen**
Toon interesse voor de argumenten die de ander aanhaalt en waardeer de betrokkenheid van de leerkracht(en). Het feit dat ze reageren, geeft aan dat ze (nog) betrokken zijn. Probeer door

middel van vragen, reflecteren en samenvatten de eventuele oorzaken van de weerstand te achterhalen.

 **Vragen naar steun (hulpbronnen) en suggesties**

Vermijd dat je als coach in de rol van de 'redder in nood' wordt geplaatst. Als coach is het de bedoeling dat je door middel van vragen de leerkracht actief aan het denken zet en zelf laat zoeken naar oplossingen of alternatieven. Vraag wat er moet gebeuren om de hindernis/zorg/twijfel weg te nemen of het probleem op te lossen. Ga samen op zoek naar mogelijke hulpbronnen: "wat en wie heeft men nodig?", "wanneer, in welke mate en waarvoor?" Het werken met '[een tweekolommengesprek](#)' kan hierbij een handige methodiek zijn.

Bronnen

Gebaseerd op:

- Verley V., Verstraete E. (2011) naar [Doe jij ook mee?! Coachingspakket rondom leerlingenparticipatie voor de basisschool](#). Universiteit Gent, Steunpunt Diversiteit & Leren
- Clement, J., Crabbe, A. (2008) *Inspirerend coachen. De kunst van dynamisch en uitdagend communiceren*. Lannoo Campus.