

WERKEN MET WEERSTAND

*Weerstand wordt gewoonlijk gezien als een negatieve kracht.
Maar weerstand kan ook als een positieve kracht gezien worden, die mensen
versterkt en waarmee doelen bereikt kunnen worden.*

Tegenwoordig is samenwerking "in" en wordt weerstand negatief en slecht gevonden.

Maar:

Weerstand is de andere kant van macht: **Macht** is het vermogen te krijgen wat je wilt, **weerstand** is het vermogen te vermijden wat je niet wilt.

(Als je krijgt wat je niet wilt, ben je een slachtoffer, als je niet krijgt wat je wilt, ben je een verliezer.)

De **voordelen** van weerstand **voor jezelf** zijn:

- Het voorkomt dat je pijn gedaan wordt.
- Het weerhoudt je ervan te veel hooi op je vork te nemen.
- Het maakt het mogelijk duidelijker te kiezen wat goed voor je is.
- Het zorgt ervoor dat je niet van je eigen doelen afgeleid wordt.

De **voordelen** van weerstand voor een **organisatie** zijn:

- Het maakt onderscheid tussen vermogens.
- Het geeft informatie over wat niet zou kunnen werken.
- Het geeft de benodigde energie.

Omdat weerstand **negatief** gewaardeerd wordt, probeert men de weerstand te vermijden of te overwinnen door:

- De weerstand te breken.
- De weerstand te vermijden.
- De weerstand te minimaliseren.

De **positieve benadering** van weerstand is gebaseerd op twee aannames:

1. Mensen zullen altijd datgene weerstaan waarvan ze het idee hebben dat het niet in hun belang is.
2. Het is noodzakelijk de weerstand serieus te nemen en te respecteren.

Vanuit dit perspectief kan weerstand als een positieve krachtbron beschouwd worden. Dit gaat echter alleen op voor zover het duidelijk is wat gevraagd wordt van degene die weerstand biedt.

Nadat je duidelijk hebt gemaakt wat je wilt van de ander, bestaat de strategie om te werken **met** de weerstand uit 4 stappen:

- Stap 1: Zorg ervoor dat de weerstand aan de oppervlakte komt.
Hiervoor is het nodig dat je ervoor zorgt dat het veilig is voor de ander om weerstand te bieden. Tevens is het belangrijk om alles te horen te krijgen.
- Stap 2: Geef ruimte aan de weerstand:
Wanneer de ander openlijk de weerstand kan vertellen heb je twee belangrijke bronnen van informatie:
a) je krijgt informatie over waar mogelijk valkuilen zijn bij het bereiken van je doel.
b) je ontvangt informatie over de ander, wie hij\zij is, wat hij\zij prettig en onprettig vindt, wat hij\zij belangrijk vindt, wat zijn\haar doelen zijn etc. Alleen door goed te luisteren kun je deze informatie ontvangen. Zorg er voor dat de ander weet dat je geluisterd hebt, dat je gehoord hebt wat er gezegd is en dat je de ander serieus neemt. Dit kan gedaan worden door goed oogcontact, doorvragen en samenvatten. Hiermee geef je niet aan of je het eens of oneens bent met de ander. Laat, tenslotte, ook merken dat je weerstand positief bekijkt.
- Stap 3: Onderzoek de weerstand.
De eerste stap hierbij is onderzoeken of de weerstand authentiek is of dat er sprake is van pseudo-weerstand. Pseudo-weerstand heeft niets te maken met het onderwerp, authentieke weerstand is direct op het onderwerp gericht, Pseudo-weerstand moet tijdelijk opzij gezet worden, authentieke weerstand moet nader onderzocht worden. Twee vragen zijn hierbij relevant: "Wat is precies je bezwaar?" en "Wat zou je voorkeur hebben?" Hiermee zorg je ervoor dat de energie, die anders gebruikt zou worden om de weerstand verborgen te houden, nu ingezet kan worden voor de oplossing van het probleem.
- Stap 4: Stel vast waar jij en de ander staan nadat stap 1, 2 en 3 genomen zijn. Meestal zullen een aantal opvattingen van de ander én van jou veranderd zijn, zodat helder is wat van elkaar verwacht wordt. Als er al weerstand overblijft is deze in ieder geval minder sterk geworden en zal de weerstand niet toenemen.

De beschreven benadering van weerstand kan in elke situatie waar sprake is van weerstand, gebruikt worden.

Het kost tijd, vereist goede luistervaardigheden, een groot geduld en het vermogen frustraties te verdragen. Maar het levert het onderscheid op tussen pseudo- en authentieke weerstand, geeft een duidelijk resultaat en vormt degelijke en persoonlijke werkrelaties.

Veel voorkomende vormen van weerstand:

(Houd in gedachten dat authentieke weerstand als doel heeft degene die weerstand biedt te beschermen en niet bedoeld is als een aanval op de vraagsteller.)

- Weerstand: **De blokkade.**
Uitdrukkingsvorm: "Ik wil het niet".
Commentaar: De helderste weerstand en het makkelijkst te hanteren. Het is aan de weerstandbieder duidelijk wat er gevraagd wordt.
Reactie: "Wat is je bezwaar?"
- Weerstand: **De schijnbare overgave** (positieve weerstand).
Uitdrukkingsvorm: "Vertel me precies wat je wilt dat ik doe".
Commentaar: De minst duidelijke en derhalve de moeilijkst te hanteren weerstand. Het verwarrende is dat het lijkt alsof de ander meegaat, maar de inwilliging van de vraag is minimaal (naar de letter, niet naar de geest).
Reactie: "Is het je duidelijk wat ik van je vraag en aan welke eisen dat moet voldoen?"
- Weerstand: **Uitstellen.**
Uitdrukkingsvorm: "Ik zal er donderdagmorgen als eerste mee beginnen".
Commentaar: Het is soms moeilijk onderscheid te maken tussen uitstel en een eerlijk antwoord op de situatie. Kennis over hoe de ander gewoonlijk reageert, biedt hier uitkomst. Is de ander gewoonlijk coöperatief en is de tijd redelijk, dan wijst deze reactie niet op weerstand.
Reactie: "Is er iets anders dringend, waardoor je er niet morgen mee kunt beginnen?"
- Weerstand: **Het omgekeerde van wat je verwacht.**
Uitdrukkingsvorm: "hé, wat een prachtig idee!"
Commentaar: Deze vorm kun je alleen herkennen als je de ander goed kent. Als je tegenstand verwachtte en je krijgt enthousiaste steun. Hoewel het dan lijkt alsof de ander geestdriftig is over je vraag, wordt er verder niets aan gedaan.
Reactie: "Ik ben blij dat je zo enthousiast reageert. Vertel eens waarover je zo enthousiast bent?"
- Weerstand: **Het zijspoor.**
Uitdrukkingsvorm: "Waarom vraag je dat Jan niet?"
Commentaar: Deze vorm van weerstand is bedoeld om je in de verdediging te zetten, zodat je je vraag moet gaan rechtvaardigen.
Reactie: "Ik merk dat je je bezorgd maakt over de werklast van Jan; voor hem heb ik andere dingen gepland. Van jou vraag ik nu".

6. Weerstand: **Het dreigement.**
 Uitdrukkingsvorm: "Nico zal dit niet leuk vinden".
 Commentaar: De weerstand neemt hier de vorm aan van een dreiging dat een derde (meestal machtige) partij je verzoek niet zal goedkeuren. Dit is een ander onderwerp en moet elders besproken worden.
 Reactie: "Ik zal er over nadenken; Maar wat nu betreft, welke bezwaren heb jij?"
7. Weerstand: **De druk**
 Uitdrukkingsvorm: "Ik heb nog wat te goed van je".
 Commentaar: De druk is een authentieke vorm van weerstand: de ander wil niet aan jouw verzoek voldoen en beroept zich op een 'schuld' van jou aan hem. Aan jou de keuze of je dit het juiste moment vindt om de schuld in te lossen. Zo niet, erken dan de schuld en geef aan dat je dit moment niet het juiste vindt om de schuld in te lossen.
 Reactie: "Ik realiseer me dat ik je nog wat schuldig ben, maar ik heb nu je hulp nodig en zou de schuld willen inlossen op een ander moment".
8. Weerstand: **Schuldgevoel oproepen.**
 Uitdrukkingsvorm: "Kijk eens wat je mij laat doen!"
 Commentaar: Behalve in situaties waarin wederzijdse verantwoordelijkheden duidelijk afgesproken zijn, zijn we ieder verantwoordelijk voor ons eigen welzijn.
 Reactie: "Ik vind het vervelend voor je dat dit een probleem voor je is; desondanks zou ik toch graag willen dat je", of: "Ik herken dat je dit liever niet zou doen; ik neem de volle verantwoordelijkheid op me voor de vraag".
9. Weerstand: **De traditie.**
 Uitdrukkingsvorm: "Maar we hebben het altijd anders gedaan".
 Commentaar: Dit is waarschijnlijk de aller-oudste van alle weerstanden. Soms is de oude manier de beste. Meestal echter is een beroep op de traditionele manier van werken gericht op veiligheid en niet op effectiviteit.
 Reactie: "Ik begrijp de waarde van de gebruikelijke aanpak. Ik denk echter, dat deze situatie nieuw is", of: "Hoe zouden we de gebruikelijke manier kunnen aanpassen aan deze situatie?"

WEERSTAND

	Krijgen	Niet krijgen
Willen	WINNEN	VERLIEZEN
Niet willen	SLACHTOF- FER ZIJN	WEERSTAND BIEDEN

Bovenstaande is een samenvatting van het artikel 'Working with resistance'
Rommy Snoek
Juli 2009