

Confronteren

1 Wat is confronteren?

Confronteren is een harde vorm van feedback. Met behulp van confronteren kan de facilitator bespreekbaar maken wat de projectgroepleden 'onder tafel' laten zitten. Een facilitator stimuleert op deze manier de groep om lastige zaken onder ogen te zien. Confronteren bestaat uit het naast elkaar zetten van twee elementen die met elkaar in tegenspraak zijn of die duidelijk van elkaar verschillen.

Een voorbeeld: "Jullie zeggen dat de groep lekker opschiet en het met elkaar eens is, maar van onze hele groep zijn tot nu toe alleen Jan en Alfred alle vergaderingen erbij geweest. Piet is er vandaag pas voor de tweede keer bij. Hoe rijm je dat met elkaar?"

Incongruentie op tafel krijgen is een vorm van confronteren: "aan de ene kant stel je een vraag, aan de andere kant wil je bevestiging".

2 Tegenstellingen benoemen

Je kunt tegenstellingen benoemen tussen:

- | | |
|-------------------------------|---|
| ▼ Uitspraken | Je vertelde X en nu zeg je Y |
| ▼ Verbaal/ non-verbaal gedrag | Je zegt leuk, maar je kijkt sip |
| ▼ Woorden en gedrag | Je zegt dat je X wilt, maar je doet Y |
| ▼ Twee gedragingen | Je zegt dat je ideeën wilt en als je die krijgt... |
| ▼ Verschil in waarneming | Jij vindt jezelf... Ik vind je juist... |
| ▼ Visie en algemeen inzicht | Jij wilt dat hij zijn excuses aanbiedt, ik denk dat hij dat van jou verwacht nu jij hem eruit gezet hebt. |

Een speciale vorm van confronteren is jezelf als een soort simulatie gebruiken: "Ik voel me alsof ik straf van je heb gekregen voor mijn kritische opmerking over je voorzitterschap. Ik merk dat je opeens veel harder reageert. Is dat ook wat er gebeurt in je vergadering als de projectgroepleden kritiek hebben?"

"Je zegt dat iedereen tevreden over je is en geen kritiek op je heeft. Ik merk nu ook al een tijd dat ik je beter geen al te kritische dingen moet zeggen als ik geen harde reactie van je wil krijgen. Dus ik zeg niet zo gauw meer wat. Zou dat ook zo met je medewerkers kunnen zijn?"

3 Herstel van de relatie

Confrontatie doe je meestal meteen op het moment dat het nodig is. Je zorgt dat er pijn ontstaat. Vervolgens geef je reflectie.

Na iedere confrontatie moet er goed geluisterd en gereflecteerd worden om de relatie weer te herstellen. Het verwerken van de confrontatie vraagt enige tijd. Er komt vaak een verdedigende reactie. Ga daar op dat moment niet op in. Verdediging kan het best met reflecteren en actief luisteren worden opgevangen.

4 Interventies bij confronteren

Bij een confrontatie maak je een tegenstelling duidelijk. Dat doet vaak pijn. Confronteren is een vaardigheid die je bij het ontwikkelen van opleidingsbeleid nodig zult hebben. Je opdracht is om externe consistentie te bereiken. Dat betekent dat nieuwe ideeën gepresenteerd en ter discussie gesteld moeten worden en dat belemmerende zaken, inhoudelijk zowel als procesmatig, aangepakt moeten worden. Je zult management en directie informatie willen geven die niet direct voor de hand ligt. Je zult de organisatie willen wijzen op discrepanties en op belemmerende factoren. Dat vraagt in de eerste plaats moed en vastberadenheid. Daarnaast is een aantal interventies belangrijk. De volgende zijn bruikbaar bij confrontaties:

▼ De kapotte grammofoon

De stelling of het idee herhalen, zonder veel nieuws toe te voegen. Daarbij is het niet de bedoeling dat je escaleert. Je herhaalt het punt gewoon geregeld.

▼ Metaforen, verhalen, imaginatie

Op een geïnspireerde levendige manier verhalen kunnen vertellen en metaforen weerstanden overbruggen. Door een geleide verbeeldingsoefening te doen kunnen mensen zich hele nieuwe situaties voorstellen en grote stappen zetten in visievorming. Vraag eerst toestemming en medewerking voor je dit gaat doen.

▼ Gebruik de interactieprincipes **ontvangstbevestiging en eigen mening**

Dus uw mening is ... is dat zo? ... Mijn mening is een andere, namelijk ...

▼ Niet escaleren

De beste manier om niet te escaleren is de escalatie bij de andere partij te herkennen en die niet te beantwoorden met een gelijk escalatieniveau. Deëscaleren doe je door de verslechtering van de relatie bespreekbaar te maken. Terug naar de win-win situatie is een vereiste voor een constructieve relatie.

▼ Positief coderen

Ga uit van positieve intenties bij andere mensen. Door een vechterige opstelling creëer je zelf een geïrriteerde en onwillige relatie. Positief coderen is niet hetzelfde als bagatelliseren of ontkennen. Beschrijf ongewenste acties van de ander zeer duidelijk maar vanuit de verwachting van een constructieve opstelling. Benoem vooral de gevolgen. Blijf consequent beschrijvend en onderzoeken; niet beschuldigend.

▼ **Toon bewust voorbeeldgedrag**

Bijvoorbeeld door met plezier en energie in de discussies te blijven participeren, door interesse te tonen voor nieuwe ideeën, al zijn ze anders dan jij bedacht hebt etc. Je voorbeeldgedrag wordt beter overgenomen als je het zo nu en dan benoemt.

Oefening: Confronteren

Neem een voorval in gedachten waarin je een collega feedback wil geven of ergens mee wil confronteren. Bijvoorbeeld: "In het begin had je veel twijfels over onze samenwerking. Als je nu terug kijkt zijn wij een gouden team in de organisatie."

"Je collega is ziek. Dit heeft tot gevolg dat je de werkdruk niet goed aan kunt. Je raakt gestressed. Je weet niet meer waar je aan moet beginnen, om al het werk goed en op tijd af te krijgen." Een reactie hierop kan zijn: "Ik merk dat je heel druk bent. Laten we even apart gaan zitten, om te kijken welke taken belangrijk zijn om op dit moment op te pakken"

Suggesties:

▼ Benoem je eigen gevoel.

Geef aan wat de situatie met je doet. Heb je er last van? Maak je je ongerust? Probeer niet te snel oplossingen of suggesties te geven. Een voorstel tot verandering verandert de ander niet! Bepaal vooraf wat je wilt bereiken met het geven van feedback of met confronteren. Wil je de ander helpen de hoeveelheid werk aan te pakken? Of wil je de ander reflecteren op gedrag? Als je kiest voor het reflecteren op gedrag, vermijd dan dat je oplossingen aandraagt. Want op dat moment kun je het gedrag niet veranderen!

▼ Schakel na iedere interventie

Na iedere interventie die je doet komt een schakelmoment. Je geeft iets aan en dit heeft altijd een bepaald gevolg. Hierop geef je een ontvangstbevestiging. Je hebt als facilitator de taak om op de juiste manier te reageren: schakelen (luisteren, schakelen, reflecteren, aandacht geven aan emoties, kind laten leeglopen).

▼ Vermijdt WAAROM-vragen

Het stellen van waarom-vragen is niet verstandig. De persoon krijgt het gevoel dat hij of zij zich moet gaan verdedigen. Het antwoord zal niet tegemoet komen aan het doel wat je voor ogen hebt. Daarnaast geven waarom-vragen de indruk dat je vervolgens een oplossing wilt aanreiken.