

Frans Mathijs Gerards

Effectief motiveren voor professionals

Een methodiek voor adviseurs,
begeleiders, coaches



Uitgeverij Nelissen

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding 9

1 Motivatiepraktijken 15

- 1.1 Meer van hetzelfde-patroon 15
- 1.2 Sociale druk 18
- 1.3 De verantwoordelijkheid overnemen 19
- 1.4 Dreigen met straf 20
- 1.5 Schuldgevoelens oproepen 22
- 1.6 Kleineren en belachelijk maken 23
- 1.7 Vernederen 24
- 1.8 Wedijver en competitie 26

2 Begripsverheldering 27

- 2.1 Gedrag dat mensen zelf willen of niet zelf willen 27
- 2.2 Motiveren als uitdaging 29
- 2.3 Motivatie kun je niet zien 30
- 2.4 Motief, motivatie en motiveren 31
- 2.5 De wisselwerking tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie 35
- 2.6 Het motief als aandrijvende kracht 38
- 2.7 Over gewoonten, positieve verslavingen en automatismen 41

3 Werken met motievenbundels 45

- 3.1 Van probleemsituatie naar nieuw gedrag of motivatieversterking 45
- 3.2 Motivatieversterking met behulp van een motievenbundel 52
- 3.3 Verdiep je in de belevingswereld van je cliënt 58
- 3.4 Kijk voortdurend naar de effecten 62

4 Persoonlijke uitstraling, relatie en omgeving 65

- 4.1 Werk aan je persoonlijke uitstraling 65
- 4.2 Magische woorden 68
- 4.3 Zorg voor een motiverende relatie 72
- 4.4 Zorg als coach voor een motiverende omgeving 76

5 Communicatieve vaardigheden 85

- 5.1 Samenwerken 86
- 5.2 Vragen stellen 87
- 5.3 Empathie tonen door gevoelsreflecties 91
- 5.4 Aanraken 92
- 5.5 Parafraseren 93
- 5.6 Samenvatten 93
- 5.7 Confronteren 93

6 Het adviesproces als motiverende factor 95

- 6.1 Geef informatie over het 'wat' en 'hoe' 95
- 6.2 Controleer of de informatie wordt opgenomen 96
- 6.3 Overtuig de cliënt 99
- 6.4 Ga na of de cliënt soms moeite heeft met het advies of de opdracht 102
- 6.5 Acceptatieproblemen omzeilen 103
- 6.6 Signaleren en hanteren van weerstand 106
- 6.7 Problemen met het uitvoeren van het advies 111

7 Motivatietechnieken 113

- 7.1 Interventiedoelen 113
- 7.2 Onvrede vergroten 114
- 7.3 Facilitaire technieken 119
- 7.4 Associatieve technieken 122
- 7.5 Technieken gericht op het opruimen van barrières 133
- 7.6 Technieken gericht op de bevordering van persoonlijke effectiviteit 135
- 7.7 Technieken die de cliënt uitdagen 147
- 7.8 Technieken om het gewenste doel aantrekkelijker te maken 151

8 Kijk naar de effecten 157

- 8.1 Stappen in het evaluatieproces 157
- 8.2 Motivatie zichtbaar maken 159
- 8.3 Technieken 160
- 8.4 Inhoud van de evaluatiesessies 161

Bijlage: Praktijkopdrachten

- Praktijkopdrachten hoofdstuk 1 165
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 2 166
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 3 167
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 4 169
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 5 171
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 6 173
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 7 175
- Praktijkopdrachten hoofdstuk 8 176

Literatuur 179

Voorwoord

In diverse sectoren van de samenleving houden professionals zich fulltime of parttime bezig met adviseren, begeleiden of coachen. Je vindt ze in de gezondheidszorg, reclassering, onderwijs, maatschappelijk werk, jeugdzorg, schuldhulpverlening en andere non-profitorganisaties. Maar je vindt ze ook in het bedrijfsleven, bij re-integratiebedrijven, arbodiensten en sportverenigingen.

Sommigen doen dit als hoofdtaak. Dat geldt bijvoorbeeld voor re-integratiecoaches, loopbaanbegeleiders, jobcoaches, arboadviseurs en mental en personal coaches. Voor veel professionals is het echter een neventaak, maar desalniettemin een belangrijk onderdeel van hun werk. Dat geldt onder andere voor professionals die werkzaam zijn in de gezondheidszorg en het onderwijs.

Veel van die professionals zijn voor dit specifieke aspect van hun werk niet gericht opgeleid en daarom onvoldoende toegerust. Ze hebben door een bepaalde studie of opleiding te volgen primair een vak geleerd en pas bij de uitoefening van dat vak komen ze in aanraking met cliënten die ze moeten adviseren, begeleiden en coachen.

Om hen ten aanzien van deze taak bij te spijkeren verzorg ik al ruim twintig jaar cursussen en trainingen. Die zijn erop gericht hun kennis en vaardigheden ten aanzien van deze hoofd- of neventaak te bevorderen. Daarbij gaat het vooral om de bevordering van doelgerichte, interpersoonlijke communicatie.

Feedback van en intensieve communicatie met de cursisten heeft de laatste jaren tot het besef geleid dat bij advisering, begeleiding en coaching het *motiveren* van cliënten voor gedragsverandering het meest cruciale maar ook het moeilijkste onderdeel van hun werk is. Realisering van een door de cliënt gemaakt voornemen of opvolging van een aan de cliënt verstrekt advies impliceert namelijk altijd gedragsverandering. En gedragsverandering komt alleen maar tot stand als er sprake is van *motivatie*. Met andere woorden: *zonder motivatie géén gedragsverandering*. Althans, geen vrijwillige gedragsverandering. *Motivatie is het begin van alle succes!*

Het besef dat motivatie van doorslaggevende betekenis is, leidde ertoe dat de laatste jaren tijdens de trainingen veel meer aandacht aan dit onderwerp werd besteed. Daarbij werd tevens duidelijk dat professionals, ondanks al hun inzet en toewijding, maar relatief weinig gereedschap tot hun beschikking hebben om cliënten te motiveren. Regelmatig zag ik hoe de door hen nagestreefde gedragsverandering bij hun cliënten strandde op een tekort aan ideeën, vaardigheden en motivatietechnieken om bij die cliënten de nodige motivatie op te wekken en te onderhouden. Vandaar dat het motivatievraagstuk tijdens de trainingen een steeds voorname plaats innam.

Voor mij was dat een reden om me verder in dit onderwerp te verdiepen. Ik kwam daarbij tot een opvallende ontdekking. In de literatuur over gedragsverandering wordt over het algemeen

erg veel waarde gehecht aan motivatie. Maar hoe je dat praktisch kunt aanpakken, wordt vaak niet of te weinig concreet uitgewerkt. Concrete handvatten voor wie mensen wil motiveren zijn daarom schaars. Het was die lacune die mij motiveerde om dit boek te schrijven.

Een woord van dank richt ik daarbij aan Ed van Tienen die de uitgever mij als coach had toegewezen. Bij het schrijven van dit boek heb ik van hem veel steun gehad. Met weinig woorden deed hij nuttige verbeteringsvoorstellen waardoor de tekst op verschillende plaatsen zowel inhoudelijk als didactisch aanzienlijk werd verbeterd en aangescherpt.

Frans Mathijs Gerards
Zomer 2010

Inleiding

Het motivatievraagstuk

Dit boek kan nuttig zijn voor iedere professional die beroepshalve cliënten moet adviseren, begeleiden en coachen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de talrijke docenten die in uiteenlopende onderwijsvelden werkzaam zijn. Dagelijks, soms uur na uur, worden ze geconfronteerd met de vraag hoe ze weinig of niet gemotiveerde leerlingen zover kunnen krijgen dat ze een beetje inzet gaan vertonen. Sommige docenten lopen zelfs stuk op dit vraagstuk. De demotivatie onder hun leerlingen en de dagelijkse worsteling om hen de vereiste kennis en vaardigheden bij te brengen, roepen zoveel frustratie op dat ze zelf gedemotiveerd raken en uiteindelijk in een langdurige burn-out terecht dreigen te komen. Re-integratiecoaches, loopbaanbegeleiders, jobcoaches, arbo-adviseurs en mental en personal coaches lopen tegen vergelijkbare problemen aan. Dagelijks moeten ze cliënten met zeer uiteenlopende persoonlijkheidskenmerken, levensgeschiedenissen en achtergronden zover zien te krijgen dat ze weer aan het werk gaan, een bepaalde (tijdelijke) baan accepteren, solliciteren, werkervaring willen opdoen, enzovoort. Daarbij krijgen ze vaak te maken met cliënten die soms ten gevolge van ontslag en langdurige werkloosheid geen enkel arbeidsritme meer hebben, door vele teleurstellingen totaal gedesillusioneerd en gedemoraliseerd zijn en wier hoofd, vanwege de diverse persoonlijke problemen, helemaal niet meer naar werken staat.

Ook in de jeugdzorg worden werkers veelvuldig geconfronteerd met vaak zeer ernstige problematiek van kinderen, jeugdigen en hun ouders en kunnen ze dus het motivatievraagstuk niet ontlopen. Hoe krijg je bijvoorbeeld ouders die het gevoel hebben dat ze geen grip meer hebben op hun kinderen en die ten onder dreigen te gaan aan hun eigen problemen, zover dat ze meewerken aan een aanpak die een einde maakt aan het chronisch spijbelgedrag van hun opgroeiende pubers, aan het gelanterfant en de baldadigheid op straat? Zodra het ergens misgaat, wordt gemakkelijk de beschuldigende vinger gericht op de jeugdzorg. Maar we moeten ons wel realiseren dat de professionals in de jeugdzorg hun werk doen onder de allermoeilijkste omstandigheden met kinderen, jeugdigen en ouders die soms alle motivatie voor algemeen aanvaarde, maatschappelijk gewenste doelen hebben verloren en van de ene dag in de andere leven.

Het motiveren van individuele sporters en teams is een van de belangrijkste opgaven van de sportcoach. De mate waarin de sportcoach in staat is om zijn sporters en pupillen te motiveren, is zelfs een onderscheidende kwaliteit, dat wil zeggen dat de goede en geslaagde coach zich daarmee onderscheidt van de minder goede coach. Waar individuele sporters falen en niet de gewenste resultaten behalen, wordt dat heel vaak toegeschreven aan een te geringe motivatie. Dat geldt ook voor sportteams, maar of dat altijd terecht is, is nog maar de vraag. Als dat fenomeen chronisch wordt – de coach zegt dan wanhopig dat hij zijn team ‘niet meer aan de praat krijgt’ – kan hem dat de kop kosten. Vooral

in de wereld van de betaalde sport, waar vaak zeer grote (financiële) belangen op het spel staan, is dat zeer gebruikelijk.

De genoemde voorbeelden kunnen we gemakkelijk met vele andere aanvullen. Er zijn naast de hierboven genoemde professionals namelijk nog heel veel anderen die cliënten moeten adviseren, begeleiden en coachen. Motiveren tot gedragsverandering is daar steeds een essentieel onderdeel van. En allemaal stuiten ze daarbij op vergelijkbare problemen. Hoe je je ook met de beste bedoelingen inzet en cliënten tracht te motiveren het over een andere boeg te gooien, vroeg of laat loop je vast, lijkt er geen beweging meer mogelijk te zijn en vraag je je gefrustreerd en wanhopig af hoe het nu verder moet.

Geeft dit boek het verlossende antwoord?

Nee! Professionals uit verschillende sectoren hebben mij meerdere malen gevraagd eindelijk het geheim te verklappen hoe je ongemotiveerde cliënten zover kunt krijgen dat ze doen wat voor hun eigen bestwil van cruciaal belang is. Helaas moet ik op deze vraag het antwoord steeds schuldig blijven. Dat ene verlossende antwoord bestaat namelijk niet! Wie per se wil hebben dat mensen datgene doen wat hen wordt opgedragen of geadviseerd, moet dwang uitoefenen. Maar daar houd ik me in dit boek niet mee bezig.

Effectief motiveren

In dit boek gaat het om *effectief motiveren*, dat wil zeggen: iemand zó motiveren dat de kans dat motivatie daadwerkelijk wordt uitgelokt, versterkt en wordt onderhouden zo groot mogelijk wordt. De opgewekte motivatie moet vervolgens de energie leveren om het verstrekte advies en/of de door de cliënt gekozen oplossing te realiseren en, zo nodig, op langere termijn vol te houden.

Werken met motievenbundels

Hoe gaat dat dan? In dit boek neem ik het standpunt in dat motiveren de meeste kans van slagen heeft als je werkt met een *motievenbundel*. Dat is een aanpak waarbij het motivatievraagstuk wordt gezien als een complex probleem. De kansen om dit probleem met succes aan te pakken worden groter als je werkt met een bundel van motiverende factoren, een motievenbundel. In grote lijnen ziet die aanpak er als volgt uit:

- 1 Tijdens een adviserings-, begeleidings- of coachingstraject worden cliënten zich bewust van bepaalde probleemsituaties. Deze vragen om een oplossing en zijn daarom in dat traject de verandermomenten bij uitstek. De oplossing van een probleemsituatie kan direct van de cliënt komen. Er is dan sprake van *zelfadvisering* wat resulteert in een voornemen om de probleemsituatie in het vervolg anders aan te pakken. Zo'n voornemen noemen we in het vervolg van dit boek een *gedragsintentie*. De oplossing kan ook, in de vorm van een *advies*, door de professional worden gegeven. Als de cliënt achter dat advies staat en het daarom overneemt, ontstaat de gedragsintentie om de probleemsituatie in het vervolg volgens het verstrekte advies aan te pakken. Een gedragsintentie impliceert altijd dat de cliënt van plan is om in het vervolg de probleemsituatie anders aan te pakken. Met andere woorden een gedragsintentie impliceert altijd *gedragsverandering*. De

cliënt *wil* nieuw gedrag in praktijk brengen. En willen impliceert altijd motivatie, met andere woorden een *aanvangsmotief*. Maar het is de vraag of dat aanvangsmotief voldoende is om de zelfgekozen oplossing of het advies uit te voeren en op de lange termijn vol te houden. Als het antwoord op deze vraag twijfelachtig of negatief is, dient het aanvangsmotief van de cliënt te worden versterkt.

- 2 *Motivatieversterking* gebeurt met een aanpak waarin verschillende motiverende factoren worden gebundeld. Dat betekent dat motiveren niet wordt gezien als de toepassing van een geslaagde truc of een handigheidje. Nee, motiveren vraagt om het in stelling brengen van een *bundel van verschillende motiverende factoren*. Die motiverende factoren vormen in feite het gereedschap van de professional. Het zijn de dingen die hij direct kan beïnvloeden, de dingen die hijzelf meer of minder in de hand heeft. Iets anders heeft hij niet! In totaal gaat het om zes factoren, namelijk (1) zijn persoonlijke uitstraling; (2) de wijze waarop hij de relatie met zijn cliënt onderhoudt; (3) de manier waarop hij de omgeving bij de gedragsintentie betreft; (4) zijn communicatieve vaardigheden; (5) de manier waarop hij het adviesproces vorm en inhoud geeft; (6) de specifieke motivatietechnieken die hij hanteert. De eerste vijf van deze motiverende factoren zijn gedurende het hele adviserings-, begeleidings- of coachingstraject aanwezig. Zo heeft de coach altijd een *persoonlijke uitstraling*. Hij kan die eenvoudig *niet niet* hebben! En van die persoonlijke uitstraling gaat meer of minder motiverende kracht uit. Datzelfde geldt voor de *relatie* die hij met de cliënt onderhoudt en voor hoe hij de *omgeving* bij de realisering van de gedragsintentie betreft. En er is ook altijd sprake van *communicatie* en van een of andere vorm van *advisering*. *Motivatietechnieken* zijn er niet altijd. Die zijn er alleen als de professional er bewust gebruik van maakt. Gemakshalve worden de zes motiverende factoren **P**ersoonlijke uitstraling, **R**elatie, **O**mgeving, **C**ommunicatieve vaardigheid, **A**dviesproces en **M**otivatietechnieken samengevat in het acroniem **PROCAM**. Het is belangrijk dat de professional of coach zich niet alleen van dat gereedschap bewust is, maar óók probeert het zodanig aan te wenden dat bij cliënten de aanvangsmotivatie wordt versterkt en wordt onderhouden. De motiverende factoren worden gebundeld ingezet. Hierdoor wordt aansluiting gezocht bij verschillende *persoonlijke belangen* van de cliënt zoals bepaalde behoeften, wensen, emoties, enzovoort. Als die persoonlijke belangen sterk genoeg zijn, gaan ze werken als *motieven ter versterking van de aanvangsmotivatie*. Versterking kan twee dingen betekenen: opwarmen of aanvullen. Van opwarmen is sprake als het aanvangsmotief, of eventueel andere bestaande motieven, belangrijker of zwaarder worden gemaakt of, nadat ze in de loop der tijd zijn afgezwakt, opnieuw belangrijk worden gemaakt. Van aanvullen is sprake als het aanvangsmotief of andere bestaande motieven worden aangevuld met geheel nieuwe motieven. Deze motieven, of beter het complex van motieven, moeten de gewenste gedragsverandering in werking zetten en uiteindelijk zorgen voor gedragsbehoud.
- 3 Om zicht te krijgen op de persoonlijke belangen van de cliënt is het belangrijk de *belevingswereld* van de cliënt zo goed mogelijk te kennen. Kennis van de belevingswereld betekent dat de professional

kennis heeft van de behoeften, wensen, emoties en interesses van de cliënt. De professional weet hoe zijn cliënt in het leven staat en wat voor hem belangrijk is.

- 4 Daarbij dient voortdurend aandacht te worden besteed aan de *effecten* van een samengestelde motievenbundel. Als die aandacht ontbreekt, kan moeilijk effectief worden gemotiveerd. Wie geen oog heeft voor de effecten van een toegepaste bundel, weet namelijk niet of deze wel werkt, met andere woorden of de samengestelde bundel de motivatie opwekt, versterkt, verzwakt of zelfs geheel tenietdoet. Wie geen oog heeft voor de effecten loopt daarom het risico eindeloos en zonder enig resultaat dezelfde motievenbundel te blijven toepassen. Wie echter de effecten nauwlettend in de gaten houdt, weet eerder, en ook gefundeerd, wanneer en waarom hij met een motievenbundel verder kan werken of wanneer en waarom hij het werken met een bundel moet beëindigen of wijzigen.

Wat heeft de professional aan dit boek?

- 1 In de eerste plaats is dit boek bedoeld als een ideeënboek. Dat wil zeggen: als je het even niet meer weet of als je dreigt vast te lopen, kan lezing of raadpleging van dit boek je op (nieuwe) ideeën brengen.
- 2 Door dit boek te bestuderen, kun je je het werken met motievenbundels eigen maken.
- 3 Deze benadering stuurt je naar een meer gerichte en systematische benadering van het motivatievraagstuk waardoor de kans op een beter resultaat wordt vergroot.
Je kunt je nieuwe ideeën, vaardigheden en technieken eigen maken om cliënten te motiveren.
- 4 Lezing van dit boek stelt je in staat om je eigen advies-, begeleidings- en coachingspraktijk door te lichten en, waar nodig, je eigen aanpak van het motivatieprobleem tegen het licht te houden en te herzien.

Opbouw

In hoofdstuk 1 geef ik weer hoe professionals in de dagelijkse praktijk de motivatie van cliënten trachten te beïnvloeden.

In hoofdstuk 2 behandel ik een aantal begrippen zoals motief, motivatie (intrinsiek en extrinsiek), motiveren, gewoonten, automatismen, enzovoort.

In hoofdstuk 3 beschrijf ik het werken met motievenbundels.

In hoofdstuk 4 tot en met 7 bespreek ik de zes motiverende factoren, de elementen of samenstellende delen van de motievenbundel. Dat begint in hoofdstuk 4 met de bespreking van de eerste drie factoren (persoonlijke uitstraling, relatie en omgeving), daarna komen in hoofdstuk 5 de communicatieve vaardigheden aan bod en in hoofdstuk 6 volgt een bespreking van het adviesproces.

In hoofdstuk 7 ga ik in op de zesde motiverende factor. Dit betreft een aantal specifieke motivatietechnieken.

In hoofdstuk 8 ten slotte, stel ik de vraag hoe we aandacht kunnen schenken aan de effecten van toegepaste motievenbundels.

Bijlage

Voor professionals in het onderwijs heb ik in de bijlage een aantal praktijkopdrachten opgenomen die geschikt zijn om de leerstof actief en creatief te verwerken.

Terminologie

Eerder heb ik er al op gewezen dat dit boek van nut kan zijn voor iedereen die beroepshalve mensen moet motiveren. Het gaat dan om een groot aantal verschillende beroepsbeoefenaren. Waar zij niet met naam en toenaam worden genoemd, duid ik ze in dit boek aan met 'professional' of 'coach'. Degenen die gemotiveerd moeten worden, worden soms met hun groepsnaam genoemd, bijvoorbeeld leerlingen, sporters, ouders, werklozen, patiënten, enzovoort. Waar dat niet het geval is, komt de term 'cliënt/cliënten' in beeld.