

Motiveren

Motiveren

U mag ervan uitgaan dat een leiding gemotiveerd is om met zijn ontwikkeling/ kwalificatie aan de slag te gaan. Want als een leiding niet de bedoeling heeft om aan zijn ontwikkeling/ kwalificatie te werken of als het hem niet zou interesseren, kunt u begeleiden wat u wilt, maar het zál mislukken. Motivatie, gemotiveerd zijn, is een voorwaarde voor een succesvolle ontwikkeling. Maar er zit meer aan vast. Bijvoorbeeld:

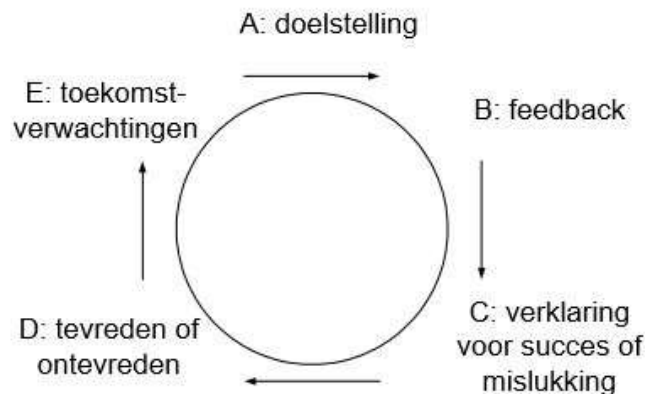
- Je kunt aan het begin gemotiveerd zijn, maar hou je het ook vol tot het eind?
- Je kunt gemotiveerd zijn voor een goede eindwaardering, maar ben je ook gemotiveerd voor alle afzonderlijke activiteiten?
- Je kunt gemotiveerd zijn om competent te worden, maar ben je ook gemotiveerd om je aan de regels van de instelling of het bedrijf te houden?
- Blijf je gemotiveerd als je kritiek krijgt?
- Ben je gemotiveerd voor succes of ben je gemotiveerd voor het voorkomen van mislukkingen?
- Je kunt voor jezelf wel weten dat je gemotiveerd bent, maar ben je ook in staat het te laten zien?

Motivatiecirkel

Iemands motivatie is niet altijd hetzelfde. Zeker als het om leren gaat, kan de motivatie worden vergroot of verkleind. Meestal is het zo dat je er meer zin in krijgt als je merkt dat iets lukt, en dat je zin verdwijnt als het (herhaaldelijk) mislukt. Dit gaat zo:

- A. De leiding begint aan een praktijkopdracht. Hij stelt zichzelf daarmee bepaalde doelen, zoals "ik wil zo weinig mogelijk fouten maken", "ik wil het in ieder geval beter doen dan de vorige keer", "ik wil het in één keer goed doen", "ik wil het perfect doen". Dit is de doelstelling.
- B. Als hij de praktijkopdracht heeft uitgevoerd, krijgt hij van zijn begeleider informatie over hoe hij het heeft gedaan. Dit is "feedback". Maar hij weet natuurlijk zelf ook of hij zijn doel behaald heeft.
- C. De leiding verklaart het als succes of mislukking. Het komt ergens door waardoor het gelukt of mislukt is. Dat kan iets zijn van de leerling zelf, bijvoorbeeld talent, inzet, of goede concentratie. Het kan ook iets buiten de leerling zijn, bijvoorbeeld geluk, pech of de moeilijkheidsgraad van de taak.
- D. Of het gelukt of mislukt is, plus de verklaring daarvan, geeft de leiding een gevoel van tevredenheid of ontevredenheid, trots of teleurstelling.
- E. De emoties van de leiding maken dat hij de volgende praktijkopdracht met meer of minder vertrouwen tegemoet ziet. Dit heet de toekomstverwachting. Deze bepaalt met hoeveel zin – en met welke doelstelling – de leerling aan de volgende opdracht begint.

Motivatiecirkel



Beïnvloeden van motivatie

Leiding met zelfvertrouwen

Leiding die voldoende vertrouwen hebben in zichzelf, stellen voor zichzelf realistische, haalbare doelen. Niet te hoog en niet te laag. Ze weten waar ze goed in zijn en hoe snel ze leren. Ze vertrouwen erop dat het wel goed komt, al is het niet nu, dan is het wel een van de volgende keren. Ze vinden het ook normaal dat hun begeleider kritisch is en niet alleen complimentjes geeft, maar ook zegt wat er verbeterd kan worden. Ze zijn trots op zichzelf als iets gelukt is wat ze eerder nog niet konden. Als ze hun doel niet behaald hebben, weten ze heel goed waardoor dat kwam. Bijvoorbeeld omdat ze zich te weinig hadden voorbereid, of dat het toch iets te hoog gegrepen was. Ze zullen niet snel zeggen dat ze er geen aanleg voor hebben en dat het wel nooit zal lukken.

Leiding met faalangst

Veel leiding hebben faalangst. Faalangst, het woord zegt het al, is de angst om te falen, te mislukken. Nu heeft iedereen dat wel een beetje. Zeker als je aan iets nieuws begint voelt dat altijd een beetje spannend. Dat is normaal. Het maakt dat je goed je best doet en geconcentreerd bent. Dat wordt ook wel plankenkoorts genoemd. Maar er zijn mensen die dit gevoel zo erg hebben dat alles wat ze aanpakken juist dáádoor mislukt. Als we de motivatiecirkel toepassen op leiding met faalangst ziet dat er zo uit:

- *Doelstelling*
Leiding met faalangst stellen voor zichzelf te hoge, te lage of vage doelen. In ieder geval zijn de doelen niet realistisch ten opzichte van hun mogelijkheden. Met te hoge en vage doelen dekken ze zich in tegen mislukking. Bij te hoge doelen kunnen ze, als het mislukt, altijd zeggen dat het te moeilijk was. Vage doelen kun je achteraf zo vertalen dat het resultaat altijd nog wat lijkt. Leiding met faalangst zijn in staat om met hun gedrag hun eigen voorspelling ("Ik misluk tóch!") uit te laten komen.
- *Feedback*
Doordat deze leiding te lage of te hoge doelen stellen, geeft de feedback geen inzicht in wat ze nu werkelijk kunnen. Als ze complimenten krijgen zeggen ze: "Ja, maar het was ook makkelijk." Als ze kritiek krijgen zeggen ze: "Ja, maar het was ook veel te moeilijk".
- *Verklaring*
Als ze succes hebben vinden ze dat dat komt door dingen buiten henzelf. Het was geluk of het was gemakkelijk. Als het verlangde resultaat niet bereikt wordt, vinden ze dat dat komt door iets in hen zelf: "Ik kan het gewoon niet". "Ik heb daar geen aanleg voor."
- *Tevreden of ontevreden*
Omdat ze vinden dat het succes niet door henzelf komt, zijn ze zelden tevreden. Mislukking brengt echter grote teleurstelling teweeg, want dat komt wél door henzelf – vinden ze.
- *Toekomstverwachting*
Door succes aan iets anders en mislukking aan zichzelf toe te schrijven, worden de verwachtingen – en daarmee de motivatie – voor volgende taken steeds minder. Deze leiding denken en praten zichzelf in de put, worden steeds onzekerder en gaan steeds lagere of juist hogere doelen stellen. Ze komen daarmee steeds verder van hun échte mogelijkheden af te staan. Nieuwe taken of praktijkopdrachten zijn voor hen geen uitdagingen, maar bedreigingen. Ze zien er als een berg tegenop.

Niet alleen de verwachtingen van de leiding zelf worden beïnvloed, maar ook die van uzelf. Als een leiding een paar mislukkingen heeft, worden uw verwachtingen steeds minder. Dit is iets om u goed van bewust te zijn. Als praktijkopleider/werkbegeleider heeft u namelijk heel veel invloed op de motivatie van leiding, door de hele motivatiecirkel heen. U kunt het zelfvertrouwen bij leiding versterken en faalangst voorkomen of verminderen door:

- *Duidelijk zijn*
Alles wat u de leiding aanbiedt – prestaties, leerdoelen, eisen, uitleg, verklaringen, feedback, beoordelingen, taken, toetsen – moet duidelijk zijn, niet vaag. Ga steeds na of het duidelijk is voor de leiding en stel hem in staat vragen te stellen. Leg zaken opnieuw uit als het nodig is.
- *Informatie geven over het gedrag en de prestaties van de leiding*
Vertel de leiding wat hij goed heeft gedaan en wat voor verbetering vatbaar is. Vertel waar de fouten precies zitten en wat de leiding kan doen om het te verbeteren. Geef deze informatie direct, zo snel mogelijk na de uitvoering van een taak. Vertaal feedback niet als een beoordeling van de persoon van de leiding (je bent lui, je bent slordig), maar geef feedback op gedrag of resultaat van gedrag (je zit te dicht bij het jeugdlid, daar wordt hij zenuwachtig van).

Je hebt uitstekende doelen opgesteld voor die competentie. Je bent deze week al drie keer te laat gekomen).

- *Vriendelijk en betrouwbaar zijn*
Laat zien dat u rekening houdt met gevoelens. Stel de leiding op zijn gemak. Houd rekening met persoonlijke problemen van de leiding. Laat zien dat u zich probeert te verplaatsen in zijn positie. Wees voorspelbaar in uw stemming.
- *Eisen stellen*
Neem geen genoegen met half of slordig werk. Accepteer geen smoesjes.
- *Gelegenheid geven voor het leveren van prestaties*
Geef ruimte voor initiatief van de leiding. Geef hem de kans om te laten zien wat hij in huis heeft. Geef opdrachten die net boven het huidige kunnen van de leiding liggen. Dat zijn uitdagingen.
- *Zelfstandigheid*
Geef de leiding gelegenheid tot zelfstandigheid en het dragen van verantwoordelijkheid. Laat taken aan hem over. Zit er niet steeds dicht bovenop als het niet nodig is. Toon dat u vertrouwen heeft. Stel vragen, waarop de leiding antwoorden moet geven, in plaats van zelf steeds met de antwoorden te komen.
- *Toekomstperspectief*
Geef steeds duidelijkheid over het nut van prestaties en oefeningen. Leg verband met de toekomstige beroepsuitoefening.
- *Waardering en bevestiging*
Niets is zo stimulerend en motiverend als het krijgen van waardering. Te vaak gaan we uit van: "Geen nieuws is goed nieuws", terwijl we er aan de andere kant als de kippen bij zijn om kritiek te spuien. Want daar leer je zogenaamd van. Allang is echter aangetoond dat beloning veel eerder, beter en langer werkt dan kritiek. Complimenten zijn broodnodig. In dit verband is het ook goed om positieve verwachtingen voor de toekomst te uiten (mits ze echt zijn natuurlijk). Laat blijken dat u verwacht dat de leiding een nieuwe prestatie kan uitvoeren.
- *Voorbeeldfunctie*
Veel leiding heeft een sterke behoefte aan voorbeelden. Ze willen zichzelf en hun werk kunnen vergelijken met belangrijke anderen. Laat daarom zelf duidelijk het gedrag zien wat u ook van de leiding verwacht.
- Als u te maken hebt met een faalangstige leiding is het volgende van belang:
Realistische en concrete doelen stellen Een faalangstige leiding is (onbewust) geneigd te lage, te hoge en/of vage doelen te stellen, waardoor hij niet verantwoordelijk gehouden kan worden voor zijn prestaties. Bij te hoge of te lage doelen kan hij daardoor altijd zeggen dat het te moeilijk of te makkelijk was. Bij vage doelen is er altijd wel iets gepresteerd. Kortom, er is op deze manier altijd een uitweg om de verantwoordelijkheid te ontlopen. Het is zaak om de leiding te helpen realistische en concrete doelen te stellen.

Coachen

Iedereen kent de term coachen, maar het wordt verschillend uitgelegd. Meestal wordt een verband gelegd met sport: sporters, zowel individuele als teamsporters hebben een coach. Die coach is er vooral op gericht zoveel mogelijk uit de sporter te halen, zodat hij op zijn top presteert. En dat is inderdaad precies wat een coach doet. John Whitmore (Whitmore, 2000) definieert coachen als volgt: *Coachen is iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken, zodat hij zo goed mogelijk presteert.*

Nu bestaan er verschillende opvattingen over hoe je dat doet, iemands potentiële kwaliteiten vrijmaken. Zo zie je voetbalcoaches vaak tierend en druk gebarend aan de zijlijn staan. Ze verwachten dat de bevelen die ze over het veld schreeuwen onmiddellijk opgevolgd worden: "Zuiverder passen, Johan!", "Hou die bal nou es vast, stommeling!", "Kom op nou Ronald, anticiperen!" Zouden ze werkelijk verwachten dat de spelers daar beter van worden?

Coachen is niet: "Hier heb je de jeugdleden, zoek het maar uit." Dat heet laissez-faire: laat ze maar los in het bos en dan zien we wel of ze verdwalen of niet. Gegarandeerd verdwalen ze.

Velen associëren coaching met *soft*, met niet durven aanspreken. Maar dat is een misverstand. Het tegenovergestelde is waar. Een coachende begeleider laat de verantwoordelijkheid bij de leerling, helpt hem doelen na te streven en maakt daar afspraken over met hem. Dit gebeurt met vertrouwen, dat openlijk ten toon gespreid wordt.

Dit vertrouwen kan soms onterecht blijken. Als leiding zijn gemaakte afspraken niet nakomt, wordt hij daar direct op aangesproken. En als het nog een keer gebeurt, is het over en sluiten. Dan wordt er niet gekozen voor een andere vorm van begeleiding, maar wordt de begeleiding beëindigd.

Het kenmerkende van coaching is dat het resultaatgericht is. Een coach stimuleert de leerling om dat resultaat te bereiken. Het is dus niet iemand die problemen oplost, doceert, advies of instructies geeft. Hij is een klankbord, een helper, iemand die je meer bewust maakt, die je laat onderzoeken welke keuzes je hebt.

Adviseren

Een tweede mogelijkheid om een leiding te begeleiden is adviseren. Je zou denken: een advies kun je ter harte nemen of naast je neerleggen. Je hebt die keuze. Maar laten we eens een laagje dieper kijken.

Waarom geef je een advies?

Er zijn verschillende redenen om een advies te geven, zoals bijvoorbeeld omdat de ander met lege handen lijkt te staan, omdat je meer ervaring hebt, omdat je meer oplossingsstrategieën weet, om een beetje vaart in de acties of in het gesprek te krijgen. Waar komt een advies uit voort? Ook hiervoor zijn meerdere mogelijkheden te benoemen. Bijvoorbeeld vanuit de behoefte om te helpen, om het de ander gemakkelijker te maken, om te zorgen dat de ander zijn problemen kan oplossen of om te proberen dat hij aan verwachtingen kan voldoen.

Maar wat is het effect?

Dat ligt aan het soort advies dat gegeven wordt. Vaak wordt een oplossing als advies gegeven. Bijvoorbeeld: bij een leiding die vaak te laat op de opkomst komt, wordt geregeld een (voor de hand liggend) advies gegeven zoals: "Je kunt beter een kwartier eerder opstaan en wat vroeger naar bed gaan". Alsof de leiding dat zelf niet zou weten.

Zo'n advies levert in ieder geval weinig betrokkenheid of verantwoordelijkheid op bij de ander. Hij heeft namelijk altijd een ontsnappingsroute waarbij hij zich niet verantwoordelijk hoeft te voelen. De verantwoordelijkheid blijft bij de adviseur: "Ik heb het geprobeerd, maar wat jij adviseerde heeft niet gewerkt".

Een advies over een of meer oplossingsstrategieën levert meer op. De leiding moet dan nadenken en wordt aangemoedigd om het probleem op een andere manier te benaderen. Vaak komt de leiding zo op een nieuwe oplossing.