

### **INLEIDING**

Als praktijkbegeleider is het stimuleren en motiveren van leidinggevenden om aan hun eigen ontwikkeling te werken een belangrijke taak. Het is aan jou om leidinggevenden te prikkelen en uit te dagen, zodat zij gemotiveerd worden met de eigen ontwikkeling aan de slag te gaan.

Motivatie is een persoonlijke 'drive', in de zin van belangstelling hebben voor, geïnteresseerd zijn in of iets willen doen. Die motivatie kan van buitenaf worden opgewekt door een beloning, diploma of andere vorm van waardering (extrinsieke motivatie) of de motivatie kan vanuit een persoon zelf komen, bijvoorbeeld vanuit de behoefte om zelf inzicht te verkrijgen of zelf vaardigheden en toekomstmogelijkheden te ontwikkelen (intrinsieke motivatie). Beide vormen van motivatie kunnen effectief zijn, maar intrinsieke motivatie heeft vaak een veel sterker effect. Wanneer leidinggevenden een training willen doen, omdat ze zelf meer willen leren over hoe ze met kinderen om kunnen gaan, werkt dat aanzienlijk beter dan wanneer ze het doen omdat het groepsbestuur vindt dat dit moet.

### **Motivatietechnieken**

De drie basisbehoeften van waaruit iemand gemotiveerd raakt, zijn autonomie (zelfstandig bepalen wat je wilt), verbondenheid en competentie (goed zijn in wat je doet). Op basis hiervan is er een aantal basisprincipes om motivatietechnieken succesvol toe te passen en zo je leidinggevenden te motiveren:

- Accepteer de ander zoals hij of zij is: dit principe stelt dat je de ander accepteert zoals hij of zij is. De praktijkbegeleider laat hierbij zijn of haar eigen visie en waardeoordelen achterwege.
- Creëren van onvrede over de huidige situatie: het doel van motiverende gesprekstechnieken is een tegenspraak teweegbrengen tussen het gedrag van de leidinggevende enerzijds en de ideeën en gevoelens daarover anderzijds. De leidinggevende moet zelf ontdekken dat het gedrag eigenlijk niet in overeenstemming is met wat de eigen wensen en verlangens zijn.
- Vermijden van discussies en onenigheid: discussies en pogingen om een leidinggevende te overtuigen met logica hebben veelal een tegenovergesteld effect. De leidinggevende zal zijn of haar positie dan steeds steviger willen bepalen.
- Meeveren met de weerstand: of met andere woorden 'leiden door te volgen'. We kunnen dit ook wel 'psychologisch judo' noemen. Sterke weerstand wordt vaak gevolgd door lage succeschansen op gedragsverandering. Als praktijkbegeleider ga je aanvankelijk dus een stuk mee in de weerstand of overdrijf je die zelfs.
- Ondersteunen en versterken van kennis en vaardigheden: men gaat uit van de sterktes van de ander. Als praktijkbegeleider bevestig je dus wat de leidinggevende goed kan.
- Positieve herstructurering: als praktijkbegeleider plaats je problemen of negatieve zaken in een zo positief mogelijke context. Je zoekt als het ware naar positieve motieven waarom bepaald gedrag gesteld wordt.
- Voorbeelden en beeldspraak: dit is een indirecte en vaak goede techniek om een probleem te schetsen. De techniek wordt ook gebruikt om de aandacht van de ander te vangen.
- Aanspreken met gevoelens: welk gevoel schuilt er achter de woorden? Als praktijkbegeleider maak je de onderliggende gevoelens bij de uitspraken van de leidinggevende zichtbaar.
- Twee zijden van de medaille. Je kijkt naar de voor- en nadelen van een probleem. Bijvoorbeeld: 'Kinderen met ADHD zijn lastig – ja/nee'.

- Tegenstrijdige technieken: provoceren, overwaarderen, onderwaarderen met de bedoeling een genuanceerdere reactie uit te lokken. Bijvoorbeeld een metagesprek (gesprek over het gesprek – hoe verloopt dit gesprek?).

Meer informatie over het motiveren van jongeren is te vinden in [Module 7b: Motivatietechnieken en groepsproces – explorers en roverscouts](#).

## VERANDEREN

In het werk als praktijkbegeleider kan je ook tegen weerstand oplopen. Omgaan met weerstand begint in de eerste plaats met te beseffen dat weerstand tegen veranderingen normaal is.

Veranderen: een kwestie van weten, willen, kunnen en mogen:

- Weten: de noodzaak voor verandering, het doel de betekenis voor dit jouw rol is duidelijk.
- Willen mensen de gewenste verandering uitvoeren: vinden mensen het belangrijk en zinvol (overtuigingen en identiteit)?
- Kunnen mensen de gewenste verandering uitvoeren: hebben mensen de benodigde kennis en vaardigheden en zijn materiële randvoorwaarden aanwezig (vermogen)?
- Mogen mensen de gewenste verandering uitvoeren: is het gedrag toegestaan en gewenst, wordt het gestimuleerd? Of ondervindt men tegenwerking en belemmeringen (omgeving)?

### Omgaan met weerstand

Weerstand verdwijnt niet vanzelf, ook al hoop je dat misschien. Als je het niet oppakt én aanpakt, wordt de weerstand alleen maar groter. Je móet er iets mee als praktijkbegeleider, of je nu wilt of niet. Let op signalen, observeer gericht, bedenk welke functie de weerstand heeft en onderneem actie.

#### *Benoemen*

Passiviteit, een spervuur van vragen, interrupties, óveral over in discussie gaan: het zijn voorbeelden die kunnen duiden op weerstandsgedrag. Wat wil diegene ermee bereiken, vraag je je misschien in stilte af. Er is maar één mogelijkheid om duidelijkheid te krijgen: vráág het! Benoem wat je waarneemt, vertel welk gevoel dat je geeft en vraag de ander of je observatie juist is. Hanteer de feedbackregels (zie infoblad 8.1). Door je open houding geef je de ander de gelegenheid zijn of haar hart te luchten. Je maakt impliciete tegenwerking expliciet en bespreekt gezamenlijk het probleem én het vervolg.

#### *Omkeren*

“Ik doe dit nu al een aantal jaar, ik heb alles al een keer meegemaakt en ik heb hier niets meer te leren.” Lastig, als je al bij het introductierondje met zo'n stelligheid van een leidinggevende wordt geconfronteerd. Probeer het perspectief eens om te keren. Door de ervaring te benoemen, toon je begrip en waardering. Je geeft deze persoon een nieuwe rol die recht doet aan zijn of haar (vermeende) superioriteit. “Ik begrijp het en ik denk dat juist jouw ervaring van waarde kan zijn voor anderen. Wat kunnen de andere leidinggevendenden in jouw team van jóu leren? Wat heb jij hen te bieden?” Afhankelijk van het leidingteam kun je de vraag neerleggen bij het team.

#### *Parkeren*

Discussie en interactie zijn waardevolle componenten, maar het kan ook teveel van het goede zijn. Dat is het geval wanneer iemand steeds de discussie aangaat. Negeren werkt meestal averechts, afkappen ook. Beide vormen bouwen de weerstand juist op in plaats van af. Het is vaak effectief om vragen op te schrijven, die op te nemen in het TOP en een moment te reserveren om ze te bespreken.

#### *Apart nemen*

Soms is het slim iemand apart te nemen als de weerstand aanhoudt. Door aandacht te schenken en te laten zien dat je wel degelijk oog hebt voor de persoon, neem je vaak al wat onvrede weg. Vraag wat de leidinggevende met zijn of haar gedrag wil bereiken, onderzoek wat je kunt doen om de weerstand te verhelpen en vraag medewerking om er samen uit te komen. Blijft de betreffende persoon vasthoudend in deze negatieve houding, dan kun je diegene de vrijheid geven op te stappen.