

oudstanding®

outline

## Motivatie 3.0



motiverend coachen van  
(ervaren) medewerkers

## Contact

Voor meer informatie over Motivatie 3.0 en wat Oudstanding Loopbaanbegeleiding voor u kan betekenen m.b.t. coaching, outplacement en re-integratietrajecten:

OUDSTANDING GROEP B.V.

Naritaweg 12<sup>E</sup>

1043 BZ Amsterdam

020 799 09 49

[loopbaan@oudstanding.nl](mailto:loopbaan@oudstanding.nl)

[www.oudstanding.nl](http://www.oudstanding.nl)

## Voorwoord

Sinds 1998 investeert Oudstanding duurzaam in ervaren generaties. Dit doen we via onderzoek, arbeidsbemiddeling (leeftijd ca. 45 – 75 jaar) en via Loopbaanbegeleiding voor mobiliteit en re-integratietrajecten. De veertien jaar ervaring geeft inzicht in kansen en problematiek. Het succes van mobiliteit valt of staat met het gedrag, het zelfbeeld en de houding van medewerkers. Het feit dat er nog zoveel te behalen valt in het 'inzetbaar' krijgen van (ervaren) mensen is onze drijfveer voor het uitbrengen van een nieuwe pocket.

Organisaties begrijpen, op grond van de demografische ontwikkelingen, dat ze aan inzetbaarheid moeten werken, maar weten vaak niet hoe. Ze bijten zich vast in theorie. Ons credo is 'DOEN'. Deze pocket biedt handvatten voor de praktijk. De gesprekstechniek die iedereen kan gebruiken, brengt jong én oud in beweging. Organisaties, laat je inspireren en verrassen. Zie wat Motiverend Coachen betekent en oplevert!

Veel inspiratie en leesplezier toegewenst.

Namens Oudstanding Groep B.V.

Patricia Heerkens  
Algemeen directeur

## **Deze uitgave is een initiatief van Oudstanding Groep B.V.**

© Copyright 2012 OUDSTANDING GROEP B.V. en SINKSENS

Overname uit deze uitgave is toegestaan mits met bronvermelding. Hoewel aan de samenstelling van deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kan de uitgever niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele fouten, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

De Oudstanding re-integratie- en loopbaancoaches zijn opgeleid in Motiverend Coachen. Vraag naar een Oudstanding coach op tel.nr. 020 799 09 49 of kijk op [www.oudstanding.nl](http://www.oudstanding.nl)

In samenwerking met Frank Goijarts organiseert Oudstanding trainingen Motiverend Coachen voor managers.

Auteur: Frank Goijarts

Redactie: Marianne Smit

## Inleiding

Deze pocket gaat over de nieuwste wetenschappelijke inzichten in de psychologie van gedragsverandering. Inzichten waarvan bekend is dat ze helpen om mensen verantwoord keuzes te laten maken over hoe ze zich in de toekomst willen gedragen. Technieken om mensen te stimuleren hun houding en gedrag duurzaam te beïnvloeden. Een aanpak die blijkt te werken in de verslavingszorg, die uw huisarts toepast om uw leefstijl te beïnvloeden, die meer en meer gebruikt worden in de re-integratie. Echter nog erg weinig toegepast bij het beïnvloeden van arbeidsmotivatie op de werkvloer. Krachten die managers soms laten liggen omdat ze zich niet altijd realiseren aan welke knoppen ze kunnen draaien om hun mensen (weer) duurzaam in beweging te krijgen en te houden.

Van moderne managers wordt in toenemende mate gevraagd om de regie te houden door anderen met vertrouwen de leiding te geven. Het is steeds minder vanzelfsprekend dat je als manager 'hands-on' controle kunt uitoefenen over wat je medewerkers doen. Steeds vaker zul je er als manager op moeten kunnen vertrouwen dat wat je *hier en nu* met medewerkers afspreekt, dat ze dat dan ook *daar en straks* gaan doen; ook als u er niet bent om de boel in de gaten te houden.

In antwoord op trends zoals projectmatig werken, het nieuwe werken en het vergroten van de span of control van managers wordt het steeds belangrijker dat medewerkers zelfsturend op-

treden. En hoewel het sommigen managers kennelijk goed afgaat om het stuur los te laten, is het voor anderen behoorlijk onwennig. Toch kunnen organisaties zich gewoon niet meer permitteren dat hun medewerkers passief afwachten tot hun baas zich weer meldt om een nieuwe opdracht te geven.

Gelukkig groeit sinds de tweede helft van de vorige eeuw het besef dat (werkende) mensen van huis uit niet alleen maar passief zijn en dus pas gaan bewegen als ze beloond of gestraft worden. Ze blijken ook gevoelig voor ander zaken dan de wortel en de stok, maar dan moet je die verborgen krachten wel aan weten te boren.



*Figuur: Behoeftepiramide van Maslow*

Halverwege de vorige eeuw kwam de psycholoog Maslow met zijn bekende behoeftepiramide. Volgens hem gaan mensen na de bevrediging van basisbehoeften zoals eten, veiligheid en sociaal

contact uiteindelijk streven naar erkenning en zelfontplooiing. Iets later kwam Herzberg met de motivatie-hygiëne theorie: externe beloningen zoals geld, werkomstandigheden en werkzekerheid worden door medewerkers ervaren als zogenaamde hygiëne factoren. Als ze er niet zijn, wordt men ontevreden. Ze leiden echter niet tot extra motivatie. De ware drijfveren zijn interne drijfveren zoals werkplezier, de wil om echt te presteren en persoonlijke groei.

Daarnaast is er sinds de negentiger jaren van de vorige eeuw de stroming van de positieve psychologie van Martin Seligman. Samen met anderen zorgde hij dat de aandacht wat meer is verschoven van mogelijk negatieve facetten van werk zoals verveling, burnout en depressie naar de betekenis van positieve zaken zoals betrokkenheid, tevredenheid, zelfvertrouwen, leren, persoonlijke ontwikkeling en motivatie.

Door deze theorieën en al het onderzoek eromheen is er toenevend bewijs dat oude vertrouwde manieren van aansturen niet meer voldoen. Ze sluiten niet langer aan op de basisbehoeften die we als mensen delen en die we dus ook in ons werk hopen terug te vinden.

In deze pocket vertalen we inzichten van bovenstaande en aanverwante onderzoekers naar een aantal praktische aanwijzingen die coachende (HR-)managers kunnen helpen om duurzaam invloed uit te oefenen op de motivatie van hun medewerkers. Dat doen we

onder de noemer 'Motiverend Coachen' (MC).

Motiverend omdat het gaat over het aanboren van diepere drijfveren, de intrinsieke, eigen motivatie van medewerkers. Coachen omdat de aanpak er vanuit gaat dat de ander eigenlijk al een deel van de oplossing van zijn eventuele motivatieprobleem in handen heeft. Het is zaak deze aan te boren door medewerkers te stimuleren om er zelf mee aan de slag te gaan. De manager biedt geen oplossingen maar stelt vooral vragen en gebruikt zijn invloed niet om zaken af te dwingen, maar om de ander aan het denken te zetten over zijn eigen situatie en mogelijkheden.

MC helpt managers dus om hun medewerkers te begeleiden in de richting van (duurzame) gedragsverandering. Het is een combinatie van grondhouding en (gespreks-)technieken die erop gericht is om de intrinsieke motivatie van medewerkers aan te boren en uit te vergroten zodat ze uiteindelijk uit eigen beweging kiezen voor het veranderen van hun gedrag, leefstijl of andere gewoontes die voorkomen dat ze optimaal gaan functioneren.

We hopen dat deze pocket u helpt om te doen wat volgens Oudstanding een van de kerntaken is van goede managers: mensen helpen om in te spelen op en vorm te geven aan de voortdurende veranderingen in arbeidsorganisaties, om duurzaam inzetbaar te blijven in een wereld die duurzaam verandert. Iets wat ze alleen goed zullen kunnen als ze het grote spel dat werken heet uit eigen beweging en met plezier mee blijven spelen. Doordat ze samen met hun managers beschikken over de inzichten en handvatten die



helpen om ervoor te zorgen dat ze gemotiveerd aan de slag blijven en daarmee optimaal bijdragen aan de productiviteit, innovatie en plezierige samenwerking die we uiteindelijk vrijwel allemaal belangrijk vinden.

D.H. PINK

‘Werk werd door economen altijd gezien als iets dat we zouden vermijden als we niet werden betaald. Het blijkt meer en meer iets dat we zelfs zouden doen als we er geen tastbare beloning voor krijgen ’

# Soorten Motivatie

Voordat we overstappen naar de 'how-to'- kant van MC verdiepen we ons eerst nog even in de verschillend soorten motivatie. In zijn recente boek 'Drive' zet de managementgoeroe Daniel Pink de verschillende soorten motivatie en hun betekenis binnen arbeidsorganisaties op een rijtje. Tevens introduceert hij het begrip Motivatie 3.0 ; de (intrinsieke) motivatie die mensen helpt om uit zichzelf in beweging te komen en te blijven. Pink onderscheid drie soorten motivatie:

## Motivatie 1.0.

Dit is onze primitiefste, biologische motivatie die gericht is op overleven. Het is onze innerlijke(basis-) behoefte aan eten, drinken en seks. Werkt uitstekend, maar is nogal storend als je effectief wilt samenwerken in complexe (sociale) omgevingen.

## Motivatie 2.0.

Dit betreft de externe sturing door straf en beloning. De gevoeligheid voor deze sturing is later in de evolutie ontstaan. Ze zorgt ervoor dat we onze primitiefste behoeften kunnen controleren en dat we in meer complexe sociale omgevingen kunnen opereren. Het beïnvloeden van motivatie 2.0 was essentieel voor het ontwikkelen van de industriële samenleving en werd tot voor kort gezien als de beste manier om mensen te motiveren om te werken in

fabrieken en bureaucratieën. Uitgangspunt is de gedachte dat werk in principe *niet* leuk is. Daarom kun je mensen pas in beweging krijgen door te belonen voor gedrag dat je wou zien en straffen voor gedrag waar je geen behoefte aan had. Dit type motivatie werkt nog steeds als het gaat om de directe aansturing van routinewerk.

## Motivatie 3.0.

Onze intrinsieke, autonome motivatie. Uit onderzoek blijkt dat mensen wel degelijk een aangeboren behoefte hebben aan autonomie, competentie en betrokkenheid. Deze natuurlijke neiging streven ze ook na via werk. Het is dit type motivatie dat ervoor zorgt dat mensen als vrijwilliger werken en om niet willen bijdragen aan Wikipedia of uit zichzelf fanatiek een hobby nastreven die hen nooit geld zal opleveren. Motivatie 3.0 blijkt vooral te werken bij het uitvoeren van taken die niet om routine vragen, maar om probleemoplossend vermogen en creativiteit; kortom de moderne dienstensector.

Pink beschrijft een aantal experimenten waaruit blijkt dat deze intrinsieke behoefte om uit eigen beweging iets bij te dragen voldoende is om zowel dieren als mensen aan een bepaalde taak te laten werken. Het bleek zelfs dat het geven van (aanvullende) beloningen er – tegen de verwachting in – na een tijdje toe leidt dat er minder lang en hard gewerkt wordt omdat daarmee de intrinsieke belangstelling wordt onderdrukt. In sommige gevallen werkt belonen dus zelfs contraproductief.

## Bewezen beperkingen van motivatie 2.0

Het sturen met beloning en straf volgens de 'als- dan' benadering van werk kent de volgende risico's:

1. Het kan intrinsieke motivatie uitdoven; mensen stoppen met werken als de beloning of de straf wegvalt
2. Het kan prestaties verminderen: organisaties met een sterke bonuscultuur presteren slechter dan die welke intrinsieke motivatie weten te bevorderen
3. Het kan creativiteit lamleggen; mensen denken alleen nog aan de taak en beloning
4. Het kan goed gedrag verminderen
5. Het kan (ver-)leiden tot vals spelen en ander onfatsoenlijk gedrag
6. Het kan verslavend werken
7. Het werkt korte termijn denken in de hand

Naar D.H. Pink 2009

D.H. PINK

‘Externe beloningen werken zoals een kop koffie: het effect duurt maar kort. Als het is weggeëbd kan het de motivatie om iets langer vol te houden zelfs verminderen ’

## Waarom werkt motivatie 3.0?

De belangrijkste theorie achter het verschijnsel motivatie 3.0 is de zogenaamde Self Determination Theory (SDT) van Deci en Ryan. Deze gaat ervan uit dat mensen een universele innerlijke behoefte hebben aan **autonomie**, **competentie** en **betrokkenheid**. Als ze daar een tekort in ervaren dan verminderen motivatie, productiviteit en geluksgevoel.

### Autonomie

Mensen willen spelers zijn en geen pionnen. Ze willen zelf kunnen bepalen hoe ze leven, keuzes kunnen maken. Autonomie is niet hetzelfde als onafhankelijkheid of individualisme. Het gaat erom dat keuzes als eigen worden ervaren. Autonomie ontwikkelt zich juist in verbondenheid met anderen. Je kunt dus autonoom zijn en tegelijkertijd afhankelijk of betrokken bij anderen. Autonome men-

sen zijn gelukkiger en productiever dan mensen die minder autonomie ervaren. Onderzoek onder 320 MKB bedrijven toonde aan dat organisaties die autonomie promoten 4 keer sneller groeien en ruim 30% meer omzet halen dan organisaties die (in-)gericht zijn op controle.

Als manager kun je autonomie in het werk vergroten door regelruimte te bieden op de aspecten taak, tijd, techniek en teamstelling. Let op: het aanmoedigen van autonomie is niet hetzelfde als accepteren dat er geen verantwoording hoeft te worden afgelegd.

## Competentie

Competentie of meesterschap, de wens om steeds beter te worden in iets dat er voor je gevoel toe doet. Onderzoek in de VS toont aan dat meer dan 50% van de medewerkers zich niet betrokken voelt bij het werk en 20% actief is afgehaakt. Mensen presteren het best als ze *nét* genoeg worden uitgedaagd om zich te verbeteren.

Als mensen een match ervaren tussen wat ze *moeten* en wat ze *kunnen*, blijken ze optimaal te presteren. Prestatiedoelen blijken minder motiverend dan leerdoelen. Prestatiedoelen richten zich op een absoluut niveau, leerdoelen echter dagen uit om steeds beter te worden. *In elk gesprek 3 open vragen stellen* (prestatiedoel) blijkt op termijn minder te motiveren dan een *steeds betere relatie met je klanten opbouwen door het toepassen van nieuwe, betere gesprekstechnieken*.

Omdat er bij leerdoelen altijd iets te wensen blijft, ben je nooit klaar en tegelijkertijd kun je genieten van het onderweg zijn. Moeite doen voor iets blijkt betekenis te geven aan het leven; het bewijst dat je ergens om geeft en dat je bereid bent om ervoor te werken.

## Betrokkenheid

Mensen willen een doel in het leven. Ze willen bijdragen aan iets dat groter is dan hun eigen korte termijn behoeften. Iets betekenen voor anderen, de wereld een beetje beter achterlaten en zich verbonden voelen met anderen. Ook schoonmakers in relatief saai banen blijken veel beter te functioneren als ze er een zelfgekozen spelelement aan kunnen toevoegen en weten voor wie ze het doen. Wie de bekende film 'Fish' heeft gezien, weet dat zelfs eenvoudig werk in een vishandel een feestje kan zijn als je er maar betekenis aan weet te geven.

## Autonome en gecontroleerde motivatie

Binnen de eerder genoemde Self Determination Theory is het klassieke onderscheid tussen intrinsieke- en extrinsieke motivatie vervangen door autonome versus gecontroleerde motivatie. Gedrag dat gestuurd wordt door autonome motivatie (motivatie 3.0) wordt gekenmerkt door vrijwilligheid en eigen keuze. Gedrag dat gestuurd wordt door gecontroleerde motivatie gaat gepaard met gevoel dat het onder druk tot stand komt en wordt gezien als

gestuurd door niet- eigen, externe krachten; het kan weerstand oproepen.

ongemotiveerd, hulpeloos	gemotiveerd				
	beloning en straf	voldoen aan externe verwachtingen	identificatie met belang; je wilt iets bereiken	gebaseerd op waarden en overtuigingen	intrinsiek; leuk, prettig, stimulerend van zichzelf
	gecontroleerde motivatie (2.0) (externe invloed)		autonome motivatie (3.0) (eigen keus)		
	extrinsieke motivatie				

*Figuur 2: Soorten motivatie (naar Deci, Ryan en Pink)*

## Wat kan ik daar mee?

Leuk om te weten wat voor soorten motivatie er zijn. Maar wat écht zou helpen is als je als manager meer grip krijgt op de autonome meer duurzame motivatie van je medewerkers, dat je hun betrokkenheid en competentie kunt versterken zonder terug te vallen op de korte termijnvloed van de wortel en de stok. Kortom dat je daadwerkelijk invloed krijgt op hun gedrag.

In de volgende paragrafen werken we de belangrijkste praktische handvatten verder uit. We integreren een aantal bronnen die be-  
wezen effectief zijn:



1. **De stadia van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente.** Dit geeft inzicht in het stadium van gedragsverandering waar iemand zich bevindt. Het voorkomt dat je energie verspilt doordat je weerstand oproept omdat iemand nog niet rijp is om een bepaalde stap te zetten en het helpt je om op het goede moment de dingen te doen die iemand juist een stapje verder helpen. *De stadia helpen je om te zien in hoeverre iemand bereid is om in actie te komen om te veranderen*
2. **Motiverende Gespreksvoering.** Miller en Rollnick ontwikkelden deze vorm van coaching voor gedragsverandering oorspronkelijk binnen de verslavingszorg, Ze is erop gericht mensen voor te bereiden op (gedrags-) verandering. De methode heeft de afgelopen 20 jaar toegang gevonden in allerlei werkvelden waar gewerkt wordt aan het stimuleren van gedragsverandering. Van het gevangeniswezen tot de re-integratie, van de bestrijding van overgewicht tot de revalidatie. *Motiverende Gespreksvoering zet mensen in beweging.*
3. Elementen uit de **probleemoplossende benadering** van Insoo Kim Berg. Deze gaat er van uit dat je je beter kunt verdiepen in de oplossing in plaats van in de analyse van de oorzaken van ongewenst gedrag. Het gaat erom dat je de ander helpt om zich te concentreren op de nu nog denkbeeldige situatie waarin het probleem is opgelost. Uitgangspunt is dat de ander de oplossing onbewust al in zich heeft, namelijk in de vorm van uitzonderingen op het probleem. Geen enkel pro-

bleem is namelijk constant aanwezig. *De probleemoplossende benadering zet mensen in hun kracht.*

4. Praktische tips voor het inzetten en vasthouden van persoonlijke verandering die door **Ben Tiggelaar** worden aangedragen in zijn meest recente boek: Dit wordt jouw jaar! *Tiggelaars aanpak helpt om haalbare veranderingen te plannen en verankeren.*

Wie de moeite neemt om Motiverend Coachen een beetje in de vingers te krijgen kan rekenen op:

***Veel meer invloed*** op het gedrag van zijn medewerkers dan mogelijk is met de traditionele, meer op overtuigen gerichte aanpak.

- ◆ Je bereikt mensen die je anders niet zou bereiken
- ◆ Je bereikt resultaten die je anders niet zou bereiken (sneller, met minder contrôle)

***Meer energie aan het einde van de dag.***

- ◆ Doordat je de ander aan het werk zet hoef je zelf minder te 'duwen en te trekken'.
- ◆ Je kunt beter inschatten of en wanneer iemand zal bewegen.

## Wanneer werken beloningen wel ?

Er is echter ook werk dat routineus, saai of oninteressant is. Daar valt ook met de beste wil van de wereld soms echt weinig lol aan te beleven. In dat geval kan belonen uiteraard wel helpen om mensen tijdelijk aan dat werk te zetten en te houden. De volgende drie tips kunnen ook helpen om het werk dragelijk te maken.

1. Vertel waarom het moet gebeuren; aan welk groter doel draagt het bij?
2. Geef toe dat het vervelend saai werk is.
3. Laat mensen het op hun eigen manier aanpakken. Geef aan welke prestatie je verlangt, maar laat de medewerkers het hoe bepalen.
4. Probeer er een spel- of competitie element aan toe te voegen.

D.H. PINK

‘Controle leidt tot  
inschikkelijkheid; autonomie  
leidt tot betrokkenheid’

## Motiverend Coachen: de basis

Vragen, verleiden, bevelen, intimideren, manipuleren, spiegelen, controleren, slijmen, belonen, straffen, overtuigen, dreigen, moraliseren, oordelen, uitdagen, inspireren... Allemaal manieren waarmee we de *motivatie* van anderen om tot handelen over te gaan proberen te verhogen. Feit is dat er grote verschillen bestaan in de effectiviteit van deze strategieën en grote verschillen in het succes waarmee leidinggevendenden met name ook *duurzame motivatie* bij hun medewerkers weten te bewerkstelligen.

Pogingen om rechtstreeks controle uit te oefenen op de ander tasten diens autonomie aan en leiden (dus) tot weerstand. Als motiverend coach zoeken we juist manieren om medewerkers hun eigen keuzes te laten maken. Als je zelf ergens voor kiest, dan is de kans veel groter dat je het ook daadwerkelijk gaat doen. Motiverend Coachen gaat er daarom over om de ander te helpen om

zijn gedachten, gevoel en gedrag in overeenstemming te brengen met zijn eigen psychologische basisbehoeften.

De belangrijkste voorwaarde daarvoor is dat je je als manager of coach verdiept in wat de ander bezighoudt, dat je er achter komt wat zijn houding tegenover de verandering is, wat deze voor hem inhoudt. Kortom dat je een goede relatie met hem opbouwt.

## Weerstand

Verandering en weerstand zijn elkaars tegenpool. Mensen die zich gedwongen voelen, schieten in de emotie en sluiten zich juist af voor verandering, ze bewegen ervan af. Ze investeren hun energie in de confrontatie of trekken zich terug. In ieder geval voelen ze zich niet erkend en gezien. Als ze al meewerken dan is dat tijdelijk omdat ze dwang ervaren.

Volgens Miller is weerstand geen vast gegeven, maar staat ze onder invloed van de relatie tussen de gesprekspartners. Dat betekent dat je als coach/manager invloed op de weerstand hebt. Veel meer dan je zelf denkt! Het belangrijkste is het opbouwen van een vertrouwensrelatie.

## Weerstand herkennen

- ◆ Je zit in gesprek heel erg je best te doen
- ◆ Je vindt het gesprek vermoeiend
- ◆ Je gaat de discussie aan
- ◆ Je twijfelt achteraf of u wel goed geluisterd hebt
- ◆ Je merkt dat uw medewerker geestelijk 'afhaakt'
- ◆ U ervaart ronduit tegenstand of weerwoord
- ◆ Je hoort teveel smoezen en andere uitvluchten
- ◆ Je hebt het gevoel dat de ander 'ja' zegt om ervan af te zijn (en dus 'nee' zal doen)

Met de volgende **tactiek** kun je **weerstand verkleinen** of voorkomen:

1. Zet de ander centraal. Hij/zij is het belangrijkste onderwerp van gesprek. Mensen in de weerstand hebben behoefte aan erkenning. Geef die dan ook. Dat doe je in de eerste plaats door actief luisteren. Hoe je dat doet zie je verderop in de paragraaf 'Basisgesprekstechniek: ORBS'.
2. Biedt keuzes. Daarnaast willen mensen (ook binnen de bestaande beperkingen) te horen krijgen dat ze zelf keuzes kunnen maken. Dat geeft ze het gevoel dat ze (deels) zelf aan het stuur staan en sluit aan bij hun behoefte aan autonomie.

## Grondbeginselen

Het toepassen van onderstaande grondbeginselen blijkt de belangrijkste voorspeller van de mate van invloed van de manager / coach op de gedragsverandering van de ander. Uit onderzoek blijkt deze basishouding zelfs belangrijker dan de gebruikte gesprekstechnieken.

### Samenwerken

Zorg voor een sfeer van samenwerking: erken dat de ander een eigen kijk op de zaak kan hebben en doe recht aan diens kennis van de situatie en zijn eigen ideeën over wat werkt. Neem onderstaande rol aan:

*"Door mijn rol als manager heb ik kennis en inzicht over hoe veel zaken hier samenhangen. Jij weet echter veel beter dan ik hoe je dagelijkse leven eruit ziet, wat je belangrijk vindt, wat je dromen zijn en wat je denkt aan te kunnen. Als we écht samenwerken kunnen we misschien een goed en haalbaar plan voor verandering maken en dat ook werkelijk afmaken."* Dit in plaats van de klassieke aanpak: *"Ik ben de baas, ik weet hoe het zit. Ik ben deskundig, ik ken de oplossing voor het / jouw probleem."*

## **Uitlokken**

Onderzoek de mogelijkheden en motivatie van de medewerker en probeer hem uitspraken te ontlokken over verandering. Hoe stelliger jij iets beweert hoe sterker hij vanuit zijn behoefte aan autonomie vaak vanuit weerstand zal reageren ('not invented here; zoek jij het lekker zelf uit'). Als je hem echter weet te verleiden om zelf uitspraken in de 'goede' richting te doen, dan kun je die later als zijn eigen ideeën teruggeven. Omdat het een 'eigen idee' is, is er geen sprake van aangetaste autonomie en dus ook niet van weerstand. Deze zogenaamde 'verandertaal' blijkt een goede voorspeller van daadwerkelijke verandering. Je aanpak komt vanuit de volgende gedachtegang:

*"Ik wil graag weten wat er bij je speelt en ik nodig je uit om die stappen te zetten die nu bij je passen. Wat wil je écht? Wat houdt je tegen? Waar zitten je (onbenutte) mogelijkheden voor groei en verandering? Dit in plaats van de klassieke benadering: "Ik geef je*



*informatie en advies. Luister naar wat ik je te zeggen heb. Ik weet wat goed voor je is en ik zal je zeggen wat voor jou gaat werken.”*

### **Zelfsturing ondersteunen**

De medewerker heeft zijn autonomie nodig om goed te blijven functioneren. Aantasting leidt tot weerstand en disfunctioneren. Neem de volgende houding aan:

*“Het is jouw leven, dus hoewel ik je misschien kan helpen bij het kiezen, bepaal jij uiteindelijk altijd zelf welke stappen je zet, wanneer en hoe. Uiteindelijk komt alle verandering van binnenuit. “Dit in plaats van de klassieke aanpak: “ Ik heb het beste met je voor. Iedereen moet ergens beginnen, ik kijk wat nodig is en help je verder.”*

### **Voorkomen van de reparatiereflex**

Je hoeft in je rol als manager / coach het probleem niet voor de ander op te lossen. Dat kost erg veel energie en er is een grote kans dat je weerstand oogst of aangeleerde hulpeloosheid kweekt. Kortom je helpt iemand niet echt verder met door jou bedachte oplossingen voor een betere aanpak.

### **Verdiep je in de motivatie van de ander**

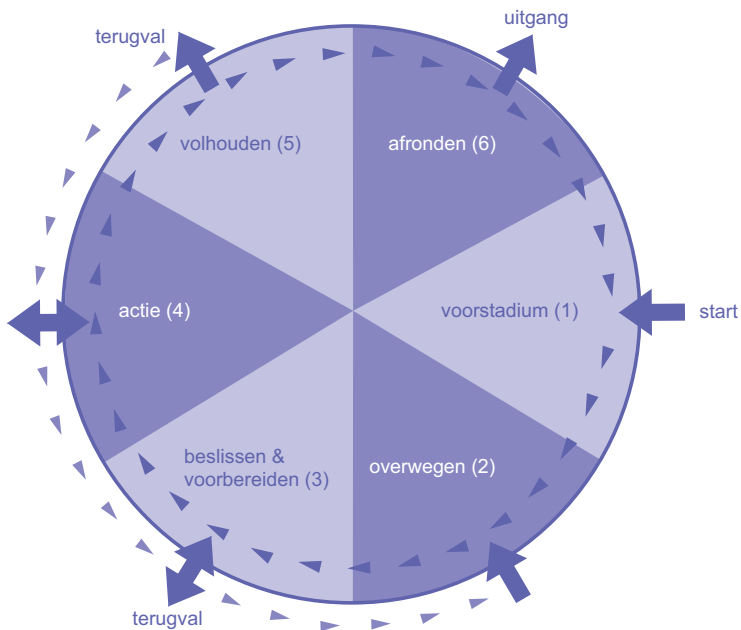
Zorg dat je goed zicht krijgt op de drijfveren van je medewerkers zodat je het verschil tussen hun gedrag en hun diepere wensen en waarden kunt bespreken. Jij motiveert niet, je helpt de ander om zicht te krijgen op zijn eigen motivatie.

## **Werk vanuit compassie**

Het klinkt een beetje soft, maar als je mensen wilt stimuleren om te veranderen dan helpt het enorm als je van mensen houdt. Dat ze merken dat je snapt dat het vanuit hun positie wellicht minder makkelijk is dan vanuit die van jou, dat je er begrip voor hebt dat ze het niet in een keer allemaal anders gaan doen, dat je oprecht blij bent met stapjes die voor jou op het eerste gezicht maar een allereerste begin zijn. Pas als mensen erop vertrouwen dat je ze de ruimte geeft om zich binnen de relatie en de beperkingen die het werk natuurlijk ook stelt zichzelf te zijn, dan pas gaan ze echt de samenwerking aan en zullen ze oprecht op zoek gaan naar manieren om in beweging te komen en te blijven. Om met de bekende manager / coach Sjors uit de CupaSoup reclame te spreken: *om mensen te houden moet je van ze houden.*

## **Stadia van gedragsverandering**

De zogenaamde stadia van gedragsverandering van Prochaska en DiClemente helpen je om te herkennen waar iemand staat in zijn of haar verandering. Het model is gebaseerd op uitgebreid onderzoek naar de stappen die mensen doorlopen als ze hun gewoontes veranderen. Door daarbij aan te sluiten kun je die dingen doen waar je de ander in zijn of haar proces op dat moment het meeste mee vooruit helpt.



*Figuur: Stadia van Gedragsverandering volgens Prochaska en Diclemente (naar: Goijarts en van der Veen 2009)*

Hoe helpt kennis van de stadia van gedragsverandering je bij het aansluiten op je medewerkers?

- ◆ Het helpt je bewust te worden hoe ver iedere medewerker is en daarmee om beter in te schatten wat hij aan begeleiding nodig heeft.
- ◆ Het proces van veranderen begint met overwegen / twijfelen. Op dat moment is er dus al sprake van een begin van motivatie waarop je verder kunt bouwen. Iemand die sportschoenen heeft gekocht, maar nog niet is begonnen met hardlopen is al wél voldoende gemotiveerd geweest om die schoenen te kopen. Je begint niet bij af, maar kunt op zoek naar de volgende haalbare stap; vijf minuten joggen?
- ◆ Je kunt als manager of coach te snel gaan, maar ook te langzaam. Ook als je te langzaam gaat, stopt de voortgang.
- ◆ Te snel overstappen naar de voorbereidings- of actiefase maakt, dat medewerkers nog te veel twijfelen om een gefundeerde en doordachte keuze te maken. Hierdoor kan coaching vastlopen. Deze valkuil geldt zowel voor de manager als voor de medewerker die erg zijn best wil doen.
- ◆ Terugval c.q. tijdelijk weer afhaken is min of meer normaal. Twee stappen vooruit en één terug is eerder regel dan uitzondering. Je kunt er van leren. Daardoor kun je met meer

bagage en/of vertrouwen een nieuwe poging ondernemen. Een hernieuwde stap vooruit wordt zo ook een stap op een hoger niveau. Zo ontstaat door terugval en opnieuw proberen een spiraal omhoog.

- ◆ Ook nadat het plan voor de verandering tot stand gekomen is, heeft het zin om mensen te begeleiden om terugval te voorkomen, of om nieuwe doelstellingen te formuleren. Het stadium van actieve verandering en volhouden vraagt om een aangepaste vorm van ondersteuning.
- ◆ Het ene probleem kan in de ene fase zitten en het andere in een andere: *Ik ga wel weer aan het werk, maar ik heb nog steeds conflicten*. Dus kun je verschillende problemen verschillend benaderen.

Stadium	Kenmerken	Coachingsaanpak
<b>Voorstadium</b> Er hoeft niets te veranderen.	Je medewerker is niet (meer) bezig met veranderen. Hij weet niet dat het belangrijk is, vermijdt het of heeft besloten dat wat hij nu doet meer voor- dan nadelen heeft. Dit kan overkomen als ontkenning of het wegdeneren van het probleem.	Werk aan de relatie; reduceer eventuele weerstand en bezwaren. Vergroot het probleembewustzijn door informatie te geven en vergroot het gevoelde belang van verandering.
<b>Overwegen</b> Ik denk na over veranderen.	Je medewerker overweegt verandering maar heeft nog niet besloten iets te doen. Hij heeft gemengde (tegenstrijdige of ambivalente) gevoelens over de verandering.	Erken het bestaan van twijfel over de verandering. Onderzoek het verschil tussen het huidige gedrag en persoonlijke waarden of doelen van je medewerker. Bespreek de voor- en nadelen van veranderen en onderzoek samen hoe je medewerker zou kunnen experimenteren met een nieuwe aanpak. Ontlok zelfmotiverende uitspraken. Werk aan 'willen' en 'kunnen'.
<b>Bestissing &amp; voorbereiding</b> Ik zoek uit hoe ik ga veranderen.	Je medewerker bereidt zich voor op de verandering. Een plan van aanpak kan helpen het vertrouwen in zijn kunnen te vergroten. Hij stelt vragen over de aanpak en/of wil weten hoe anderen het aanpakken.	Werken aan zelfvertrouwen. Reduceer grote doelen tot haalbare subdoelstellingen. Kijk naar de omvang en timing van de verandering. Maak stappen concreet. Presenteer informatie, meningen van anderen en advies. Onderdruk de neiging om door te drukken. Volg het tempo van de medewerker. Help bij de planning. Bouw succeservaringen in. Onderzoek hulpbronnen.

Stadium	Kenmerken	Coachingsaanpak
<b>Actieve verandering</b> Ik werk actief aan het bereiken van mijn doelen.	Je medewerker onderneemt zelf acties in de richting van verandering. Loopt tegen uitdagingen aan die hem verleiden om terug te vallen in het oude gedrag.	Stimuleer en steun pogingen om zaken anders aan te pakken. Check of doelen worden gehaald en stel zo nodig bij. Help bij planning van activiteiten die erop gericht zijn om het gedrag vol te houden.
<b>Volhouden</b> Ik ben veranderd, ik moet nu proberen om niet terug te vallen.	Je medewerker ervaart de uitdaging om de verandering vast te houden en uit te bouwen. Hij moet probleemsituaties leren oplossen. Tijdelijke terugval en teleurstellingen horen erbij. Eventueel de doelstellingen of de aanpak bijstellen.	Ondersteun de activiteiten van de cliënt. Vier successen. Bespreek uitdagingen en tegenslagen en kijk hoe de cliënt ze denkt te kunnen pareren. Ga in op terugval zonder gevoelens van mislukking of schaamte te vergroten. Stel samen vast wat je medewerker leert van zijn terugval en stel zo nodig plannen bij. Zoek aanvullende hulpbronnen.
<b>Afronden</b> Ik heb een nieuwe gewoonte. Ik wil en hoef er voortopig niets meer aan doen.	Je medewerker taalt niet meer naar de oude gewoonte:  <i>"ik kan bijna niet geloven dat ik dat vroeger zo deed / dat ik daar toen zo moeilijk over deed."</i>	Sta stil bij wat er bereikt is en vergeet niet het succes te vieren.

## Basisgesprekstechniek: ORBS

ORBS is een afkorting die staat voor vier basisgesprekstechnieken die helpen bij het opbouwen van een goede (coachings-) relatie tussen manager en medewerker. Het zijn stuk voor stuk technieken die er op gericht zijn om op een positieve manier met elkaar in contact te komen en te blijven. Ze geven de ander het gevoel dat er goed naar hem/haar wordt geluisterd. Wie deze technieken goed gebruikt drukt daarmee uit dat hij werkelijk wil weten wat de ander bezig houdt. Door goed te luisteren erken je de unieke eigenheid van de ander. Dat vermindert weerstand en schept ruimte voor zelfonderzoek. Wie ze leest denkt: *o, maar dat doe ik al*. Wie écht lef heeft en stappen wil zetten, die dagen we uit: neem een gesprekje met een medewerker op en turf ....

### Open vragen stellen

Gesloten vragen zijn vragen die verleiden om te antwoorden met ja of nee. Ze zijn vaak gebaseerd op de veronderstellingen van degene die ze stelt. Bijvoorbeeld: *Heb je de klacht van die klant al afgehandeld? Vind je dit werk een beetje leuk?* Open vragen daarentegen zetten de ander aan het denken en nodigen hem uit om meer te vertellen over omstandigheden en achtergronden. Een open vraag begint met: *wie?, wat?, wanneer?, waar?, waarom?, hoe?, waarmee? ...*



## Mythe: open vragen kosten meer tijd

Veel mensen denken dat het stellen van open vragen leidt tot oeverloos uitweiden en tijdverlies. Los van het feit dat je altijd de keus hebt om iemand bij te sturen door hem te vragen 'to the point' te komen, blijkt het echter ook lang niet altijd het geval. Doe eens het volgende experiment:

Vraag iemand in een gezelschap om een bekende Nederlander in gedachten te nemen. Vraag de ander om er met gesloten vragen achter te komen wie dat is. Dus: Is het een man? Is hij bekend van televisie? et cetera. Houd het aantal vragen bij totdat het juiste antwoord is gegeven.

Vraag vervolgens iemand anders om een andere BN-er in gedachten te nemen en laat de groep opnieuw raden wie het is. Vraag ze deze keer om open vragen te gebruiken. Dus: *Hoe ziet deze BN-er eruit* en *Waar kennen we hem of haar van?* Et cetera. Turf weer het aantal vragen en haal je gelijk. (En verklap niet wat in dit geval de ultieme open vraag is: ... *Wie is het?* )

## Voorbeelden van open vragen

- ◆ Wat is er met die klacht gebeurd?
- ◆ Waar ben je op dit moment het meeste mee bezig?
- ◆ Hoe denk je dat aan te pakken?

## Reflecteren

Reflecteren is het in je eigen woorden teruggeven van wat je de ander hoort zeggen (of denkt te horen zeggen). Reflecties werken het beste als je ook het gevoel van de ander weet te benoemen. Je laat ermee zien dat je werkelijk probeert, de gedachten of gevoelens van de ander te doorgronden. Een reflectie is geen vraag, maar meer een stelling waarmee je je veronderstellingen of waarnemingen checkt.

## Voorbeelden van reflecties

- ◆ Je hebt er geen zin in , maar je bent bereid om je er voorlopig voor in te zetten.
- ◆ Je voelt je je machteloos.
- ◆ Je voelt je onbegrepen en tegelijkertijd wil je wel een oplossing.
- ◆ Het doet je goed als ze naar je waarschuwingen luisteren

## Bevestigen

Een bevestiging is meer dan een compliment. Het is een uiting van (h)erkenning van de sterktes van de ander. Werkt beter als hij gekoppeld wordt aan een eigenschap dan alleen aan uiterlijk of gedrag. Vermindert weerstand en geeft mensen het gevoel dat hun inzet er toe doet. Een bevestiging moet wel gemeend zijn! Mensen prikken het snel door als dat niet zo is.

### Voorbeelden

- ◆ Je doet dit werk nu al ruim tien jaar, dus je bent een volhouder. Hoe zou je die eigenschap in kunnen zetten in dit nieuwe project?
- ◆ Je vindt het belangrijk genoeg om er ondanks je bezwaren mee naar mij toe te komen en dat waardeer ik in je.
- ◆ Dat vond ik wel karakter van je, dat je mee bent gegaan ondanks dat je het er niet mee eens was.
- ◆ Knap dat je toch geprobeerd hebt om het voor elkaar te krijgen.

## Samenvatten

Samenvatten is het verkort teruggeven van jouw indruk van (een deel van) het gesprek. Bij motiverend coachen doe je dat zoveel mogelijk in de eigen woorden van de ander en met erkenning van de 'dubbelheid'. Toch zet je in de samenvatting de intentie tot verandering centraal! De nadelen van huidig gedrag en de voordelen van veranderen krijgen subtiel de meeste aandacht. De voordelen van niets veranderen en de nadelen van veranderen laat je zoveel mogelijk op de achtergrond of achterwege. Belangrijk is dat je zoveel mogelijk de taal van de ander gebruikt.

### Voorbeeld:

*Ik heb je horen zeggen dat je eigenlijk twee kanten van de situatie ziet. Aan de ene kant denk je dat het niet uitmaakt als je helemaal niet meedoet met het project en aan de andere kant hoor ik je zeggen dat het eigenlijk beter zou zijn om een eerste stap te zetten, waardoor je er de volgende keer beter voorstaat.*

Of je qua basistechniek goed bezig bent kun je globaal checken door te kijken wie er het meest aan het woord is: jij of je medewerker? Daarnaast kun je kijken of er nog tekenen van weerstand zijn. Zolang je die ziet, hoef je eigenlijk niet eens aan doelgerichte positieve beïnvloeding te werken. De kans dat je hard werkt, maar geen blijvende stappen voorwaarts maakt is dan namelijk erg klein.

## Reflecteren: niet makkelijk; krachtig instrument

Reflecteren is een techniek die de meeste mensen van nature niet veel toepassen en die dus in het begin wat 'therapeutisch' kan aan-  
doen. Hij is wel erg geschikt om weerstand te verminderen, om te  
checken of je goed luistert en om in het gesprek/de gedachten van  
de ander op een subtiele manier de goede kant op te sturen.

Door beredeneerd te raden wat er achter de woorden van de ander  
schuilt, geeft je de ander de kans om beter aan te geven hoe hij  
er over denkt. Door selectief terug te geven stuur je het gesprek  
in de richting van verandering. Je triggert nieuwe gedachten en  
gevoelens. Ook als je er naast blijkt te zitten kom je belangrijke  
informatie te weten. Een reflectie kan worden bevestigd, ontkend,  
aangevuld of bijgesteld.

Een reflectie is geen vraag, maar een uitspraak. Je geeft je inter-  
pretatie terug van wat je hebt gehoord. Als je vragen stelt kan dat  
leiden tot weerstand doordat de ander het gevoel krijgt dat hij zich  
moet verantwoorden of doordat je je veronderstellingen erin legt:  
*vind je niet dat, dat gedrag niet bijdraagt aan de samenwerking?* Dit  
voelt heel anders dan: *Het voelt voor jou helemaal niet goed om tijd  
te verspillen.*

Er zijn verschillende soorten reflecties. Je kunt ze gebruiken om  
te selecteren waar je het over wilt hebben. Bij motiverend coachen  
gebruik je ze als je medewerkers die (nog) niet willen bewegen aan  
het twijfelen wilt brengen en ze zo meer in de richting van veran-  
dering te laten bewegen.

**Medewerker:**

*Op mijn leeftijd begin ik daar niet meer aan, ik schiet er toch niks mee op. Ik kan mijn tijd wel beter gebruiken.*

Voorbeeld	Manager/coach
<b>Eenvoudige reflectie:</b> Geeft je de medewerker het gevoel dat je luistert en hem begrijpt door zijn gedachten en gevoel erachter te verwoorden	<i>Je schiet er niets mee op</i>
<b>Complexe reflectie</b> Je geeft de gevoelslading terug; maar je suggereert dat er achter de weigerachtige uitspraak misschien nog twijfel zit	<i>Je weet niet wat het je oplevert als je meedoet</i>
<b>Kleiner makende reflectie</b> Je zwakt de emotie af. Daarmee verleid je hem om de emotie voor de verandering groter te maken en gevoelsmatig in de richting van verandering te bewegen	<i>Het gaat je niet zo heel veel opleveren</i>
<b>Groter makende reflectie</b> Je vergroot de emotie uit. Daarmee verleid je hem om deze kleiner te maken: <i>nou, zo erg is het niet; dat valt nu ook wel weer mee</i>	<i>Daar heb je dus helemaal niks aan</i>
<b>Versterkende reflectie</b>	<i>Wat jou betreft haak je helemaal af</i>
<b>Dubbelzijdige reflectie</b>	<i>Aan de ene kant zie je het nut niet, en aan de ander kant twijfel je of je zult meedoen</i>

## Luisteren

Luister eens naar het ochtendprogramma 'Radio 1 journaal' met Lara Rense en Marcel Oosten. Hoe is hun stijl van communiceren? Hoe is hun vraagstelling?

Wat opvalt is dat er wordt geïnterviewd vanuit de veronderstelling. Dus met gesloten vragen: *"Is het niet zo dat u eigenlijk veel harder had moeten optreden"* of woorden van gelijke strekking. Luister vooral eens naar de 'ja, maar....' van Lara. Het lijkt soms wel of ze eigenlijk geen écht antwoord willen op hun vragen, want ze geven eigenlijk de ruimte niet. Daarmee oogsten dus zelfs bij media getrainde doorgewinterde politici regelmatig hoorbaar weerstand i.p.v. openheid.

Vergelijk dat eens met de stijl van Rick Nieman in 'Kwestie van kiezen' of Valerio in 'Je zal het maar hebben': veel meer open vragen; veel meer openheid in reactie daarop. En, voor wie de ogen droog kan houden, het grote voorbeeld van iemand die mensen aan de praat weet te krijgen: Joris Linssen in 'Hello Goodbye'; niet alleen open vragen, maar ook veel sensitiviteit in de vorm van reflecties.

En hoewel er natuurlijk sprake is van verschil in techniek begint het niet daar. Kernpunt is dat je de persoon die tegenover je zit je met respect, gemeente belangstelling en zonder vooroordeel benadert. Daardoor voelen mensen zich veilig en zullen zij tevens meer van zichzelf blootgeven. Wie de juiste houding aan de dag weet te leggen, hoeft vaak helemaal niet naar de bijbehorende techniek te zoeken; die volgt als het ware vanzelf.

# Motivatie aanboren

## Ambivalentie: waarom mensen niet bewegen

Als mensen niet veranderen, komt dat omdat ze:

- ◆ iets echt niet willen veranderen,
- ◆ omdat ze geen idee hebben hoe die verandering tot stand zou moeten komen,
- ◆ of omdat ze ambivalent zijn over het veranderen van hun gedrag ; ze twijfelen en hebben tegenstrijdige gevoelens bij de verandering.

Ambivalentie is een heel gewoon verschijnsel als mensen geconfronteerd worden met mogelijke veranderingen. De meeste mensen weten dan zeker in het begin niet goed wat hun gevoelens zijn of ze hebben tegelijkertijd heel verschillende gevoelens ten opzichte van de verandering. Uit onderzoek van DiClemente blijkt dat ongeveer twee derde van de mensen die een gedragsverandering overwegen zich daar onzeker en ambivalent over voelen.

Mensen met tegenstrijdige gevoelens tegenover verandering lopen niet vast omdat ze geen inzicht hebben in de nadelen van hun gedrag, of omdat ze geen voordelen zien in veranderen, ze lopen vast omdat ze er minstens twee *tegenstrijdige gevoelens* bij hebben.



*Voorbeelden:*

Ik wil meer tijd maken voor mijn gezin,	<i>maar</i>	ik wil wel in aanmerking komen voor die promotie.
Ik weet wel dat ik grenzen zou moeten stellen,	<i>maar</i>	ik wil geen dominante manager zijn.
Ik wil wel weer aan het werk,	<i>maar</i>	ik wil niet meer hoeven samenwerken met die collega.
Ik weet wel dat ik moet ophouden met geld lenen,	<i>maar</i>	een beetje vent rijdt in een BMW.
Ik wil van die medewerkers af,	<i>maar</i>	ze werken hier wel al hun halve leven.

Deze twijfels vormen het **zogenaamde 'ja-maar dilemma'**

*Ik wil wel en tegelijkertijd wil ik niet*

of:

*Ik kan het denk ik wel en tegelijkertijd ook misschien (nog) niet*

Het is de verdienste van Miller en Rollnick dat zij inzagen dat je iemand dus verder helpt door hem te steunen bij het oplossen van zijn ambivalentie. De medewerker moet er eerst achter komen wat er vanuit zijn eigen perspectief op de lange termijn toe doet.

Als iemand niet gemotiveerd is, is het belangrijk om hem allereerst door de eerste twee stadia van het model van Prochaska en DiCle-

mente te loodsen. Je wilt hem eerst (nog meer) aan het twijfelen krijgen, en als hij al voldoende twijfelt zover brengen dat hij voldoende zelfvertrouwen voelt om een besluit tot actie te nemen. Mensen zijn volgens Miller en Rollnick pas echt zo ver, dat ze in beweging komen als er sprake is van:

1. De bereidheid om te veranderen (willen)
2. Het vermogen om daadwerkelijk te veranderen (kunnen)
3. De gereedheid, het juiste tijdstip om te veranderen (klaar voor actie)

Ofwel:

**Motivatie = ik wil het + ik kan het + ik ben klaar voor actie**

## **Willen: wat is voor jou eigenlijk het belang van veranderen?**

Willen ontstaat uit een door de persoon *zelf* waargenomen verschil in uitkomst tussen wat hij eigenlijk wil en het gedrag dat hij daadwerkelijk laat zien. Het verschil dus tussen doel(en) en gedrag. Tussen wat wil ik in dit leven en de bijdrage daaraan van wat ik nu doe.

VRIJ NAAR MILLER & ROLLNICK 2005

'Mensen zijn altijd gemotiveerd voor iets. Het is daarom de kunst te ontdekken waarvoor en daarbij aan te haken. De vraag is niet; waarom is die medewerker niet gemotiveerd. De vraag is: waarvoor is hij wél gemotiveerd?'

Miller noemt dit verschil 'discrepantie'. Zolang iemand nog denkt: '*Waarom zou ik eigenlijk veranderen*' is er onvoldoende discrepantie. Daarom is het van belang om uit te zoeken wat de belangrijkste waarden van de betrokkene zijn. Bij mensen die niet (mee-) veranderen is er zelden sprake van zuivere onwil. Wel vaak van tegenstrijdige waarden en gevoelens. Zoals bijvoorbeeld tussen het rustiger aan willen doen en goed werk af willen leveren.

### **Kunnen: hoeveel vertrouwen heb je erin dat je kan veranderen?**

Je moet niet alleen willen, je moet ook het idee hebben dat de verandering voor jou haalbaar is.

Het gaat hierbij om:

1. De overtuiging dat het überhaupt te doen is (algemene effectiviteit).
2. De overtuiging dat je dat ook zelf voor elkaar kunt krijgen (persoonlijke effectiviteit).
3. Een goed beeld hebben van het 'hoe': een goed uitgewerkt plan van aanpak.

Achter uitspraken zoals *'het valt allemaal wel mee'*, *'het waait wel weer over'*, *'ik had er toch geen zin in'* of *'het is toch niet voor mij'* zijn vaak uitingen van bezwaar: ik ben bang of ik twijfel of ik het wel voor elkaar krijg; of ik wel aan de verwachtingen van mijzelf of anderen kan voldoen.

## **Klaar zijn voor actie: je wilt het, je denkt het te kunnen, maar is het het goede moment om er aan te beginnen?**

Mensen stellen prioriteiten in het leven. Soms is het gewoon even de tijd niet om in een bepaalde verandering te investeren. Misschien wil ik liever nu niet bijleren omdat ik van mijn kleinkinderen wil gaan genieten, of misschien is stoppen met roken handiger als de vakantie begint.

## Stappenplan voor het begeleiden van verandering

1. Zorg voor een goede vertrouwensrelatie
2. Bepaal in welk stadium van verandering iemand is (stadia van Prochaska en DiClemente)
3. Begeleid (verleid) in de richting van zelfgekozen actie:
  - a. Onderzoek hoe de ander over de verandering denkt (voor- en nadelen, mogelijkheden en beperkingen en de relatie tot wat belangrijk is in zijn leven)
  - b. Werk aan willen: vergroot het waargenomen belang van de verandering
  - c. Werk aan kunnen: vergroot het zelfvertrouwen; verken sterktes en mogelijkheden
  - d. Kijk voor welke stap(pen) hij/zij gereed is
  - e. Maak samen een plan
4. Ondersteun de ander tijdens de eerste periode van actieve verandering
5. Help haar/hem om te leren van het traject en om terugval te voorkomen.

## Uitlokken van verandertaal en vertrouwenstaal

Verandertaal is een verzamelnaam voor uitspraken van mensen die een aanwijzing zijn, dat ze bezig zijn om (erover na te denken) om in actie te komen. Vertrouwenstaal bestaat uit uitingen die aangeven dat iemand denkt iets daadwerkelijk aan- of op te kunnen pakken. Verandertaal gaat over willen, vertrouwenstaal over kunnen.

Bij motiverende gespreksvoering is de belangrijkste taak van de manager /coach tijdens de eerste stadia van gedragsverandering, het subtiel uitlokken van specifieke uitspraken in de richting van veranderen.

Er is wetenschappelijk bewijs dat mensen die zich uit eigen keuze zelf hardop voor bepaalde acties of gedragingen uitspreken een veel grotere kans hebben dat ze dat vervolgens ook daadwerkelijk doen. Verandertaal is daarmee een goede voorspeller van (de kans op) daadwerkelijke gedragsverandering.

Wie ambivalent (dubbelzinnig) tegenover verandering staat voldoet aan de psychologische wet die zegt dat *als iemand anders* iets voorstelt dat *de ene kant op beweegt*, dat hij of zij dan zelf vanuit zijn behoefte aan autonomie automatisch de *natuurlijke neiging zal* hebben om de andere kant te gaan verdedigen met 'ja maar'.

Denk aan de situatie waarin je een vriend(in) die twijfelt aan zijn/haar relatie. Zodra jij als goedbedoelende ander, gelijk heeft als hij zegt dat hij/zij die saaie piet die alleen maar thuis op de bank zit nu eindelijk eens moet verlaten voor iets avontuurlijkers, zal hij/zij vrijwel onmiddellijk echter ook bedenken dat het ook wel gezellig is, zo'n huiselijk type die goed voor je zorgt.

### **Voorbeeld**

Manager/coach: *Wordt het geen tijd dat jij van baan verandert?*

Medewerker: *Ja, maar dan ben ik wel mijn zekerheid kwijt.*

### **Of**

Manager/coach: *Moet jij niet wat beter aan je zekerheid denken?*

Medewerker: *Ja, maar dan kom ik dus nooit aan een nieuwe baan.*

Dit fenomeen overkomt iedere manager die medewerkers goedbedoelde raad geeft om te veranderen. Het geeft de medewerker onmiddellijk de kans om te reageren met 'ja maar...'; waardoor de medewerker zichzelf hardop overtuigt om het *niet* te doen. Als dit lang genoeg duurt praat iemand zich onder subtiele druk van zijn/haar manager zelf van de verandering af.

Niet gek dat de manager vervolgens concludeert dat deze medewerker '*nu eenmaal niet wil veranderen*'. Vanuit de motiverende gespreksvoering is dit als een gemiste kans voor de manager/coach.

Managers die in staat zijn voldoende verandertaal uit te lokken bereiken namelijk precies het omgekeerde effect. Doordat hun medewerker zichzelf in toenemende mate hardop voor de verandering heeft horen pleiten, gaan ze steeds meer geloven dat dat ook werkelijk nodig en mogelijk is.

### **Werken aan willen:**

Verleid de ander om voldoende 'beeld en geluid' te creëren over een wenselijke en haalbare toekomst die past bij haar/zijn eigen waarden.

Eerst vergroot je de bestaande twijfel door je medewerker te helpen om zich bewust te worden van de voor- en nadelen van veranderen. Probeer het individuele belang van veranderen voor deze ene persoon in beeld te brengen en vergroot het relatieve verschil tussen zijn werkelijke waarden en zijn actuele gedrag en de overeenkomst tussen wat de medewerker eigenlijk wil en wat eigenlijk zou moeten gebeuren om daar uiteindelijk te komen (de verandering omarmen en op haar/zijn eigen manier invullen).



### **Bijvoorbeeld:**

Solidair zijn met collega's versus niet meewerken aan een reorganisatie

- ◆ Onafhankelijkheid en zelfstandigheid versus niet naar je werk gaan en je ziek melden om jezelf te ontzien
- ◆ Balans werk-privé versus vaak overwerken om het werk af te krijgen.

Vraag in eerste instantie ook naar hoe de medewerker de voordelen van niet veranderen en de nadelen van veranderen ziet. Waar je het niet over hebt, werkt als de bekende roze olifant. Het taboe blijft op de achtergrond om aandacht vragen. Door te zeggen dat men er niet aan moet denken, denkt men aan... juist.

Ga op zoek naar aansluiting tussen een doel en een belangrijke waarde. Vertellen wat goed en wat belangrijk is, werkt niet motiverend. Je helpt je medewerker om dit zelf te ontdekken. Als hij zelf de argumenten voor verandering onder woorden brengt, overtuigt hij zichzelf door wat hij zichzelf hoort zeggen. Dit doe je onder andere door je medewerker te stimuleren om zowel de voor- als de nadelen op een rijtje te krijgen.

Deze kun je samen met je medewerker bijhouden in een zogenaamde beslissingsbalans:

Medewerker blijven		Projectleider worden	
Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
Meestal op tijd thuis	Weinig nieuwe uitdaging	Dynamiek	Stress, er zijn altijd deadlines
Geen kinderopvang nodig	Misschien geen tweede kans	Meer geld	Regelmatig overwerk
Tijd voor hobby	Ga ik me vervelen op het werk?	Inhoudelijk nieuwe uitdaging	Kan ik wel terug als blijkt dat het niet bevalt?
		Nieuwe mensen om me heen, waar ik van kan leren	

*Figuur: Voorbeeld van een beslissingsbalans*

### Verandertaal uitlokken

Soms valt ineens het zogenaamde kwartje. Je medewerker realiseert zich dat zijn huidige manier van reageren nu niet overeenkomt met hoe hij het op termijn zou willen en daarna gaat de rest ogenschijnlijk vanzelf. Vaak is er echter nog wat meer uitlokking nodig om je medewerker zover te krijgen dat hij het vaste voornemen heeft om te veranderen.

Verandertaal lok je onder andere uit door:

1. Te vragen naar **doelen en waarden**

- ◆ Wat vind je echt belangrijk in je werk, wat privé?
- ◆ Wat zou je graag op het werk nog willen bereiken?

2. Te vragen naar **voor- en nadelen** van de huidige situatie en de voordelen van veranderen

- ◆ Wat zou het nadeel zijn als er niets verandert?
- ◆ Als je van functie verandert; wat kan dat je opleveren in positieve zin?
- ◆ Waar maak je je zorgen over?
- ◆ Wat zou voor jou het nadeel zijn als je die opleiding gaat volgen?
- ◆ Wat zijn de voordelen voor je collega's... (anderen)?

### 3. Te vragen naar **optimisme** over de verandering

- ◆ Je hebt al eerder een opleiding gevolgd naast het werk; je hebt het dus eerder voor elkaar gekregen. Welke eigenschappen van jou zorgen dat je zoiets tot een goed einde brengt?
- ◆ Je hebt dat tijdschrijven ook in no time voor elkaar gekregen; dat ging je goed af....
- ◆ Je bent al eerder van baan veranderd. Hoe heb je er toen voor gezorgd dat je snel was ingewerkt?

### 4. Te vragen naar de situatie in het **verleden en beelden bij de toekomst**

- ◆ Als er de komende vijf jaar helemaal niets verandert, hoe ziet het er dan voor je uit?
- ◆ Hoe was het voor je toen.... Wat was er beter? Waarom?
- ◆ Zo te horen ben je er al wel mee bezig geweest, met de mogelijkheid om een andere functie te zoeken. Wat zou daar positief aan kunnen zijn?
- ◆ Wat is er sinds je vorige baan verbeterd?

Een bijzondere manier om naar de toekomst te kijken is de oplossingsgerichte wondervraag:

Stel dat er vannacht een wonder gebeurt. Je wordt morgen wakker en je probleem is opgelost. Wat ervaar je dan, wat hoor je dan, wat zie je, wat ruik je en wat zeggen belangrijke anderen over jou.

### 1. Vragen naar **extremen**

- ◆ Wat is het beste / ergste dat je zou kunnen gebeuren?
- ◆ Wanneer ga je je zorgen maken over je functioneren?
- ◆ Wanneer wordt het voor jou een probleem?

### 2. Vragen naar **optimisme over de kans van slagen**

- ◆ Welke sterke punten heb jij die je nu in kunt zetten?
- ◆ Welke kansen zie je liggen?
- ◆ Wat helpt je om erop te vertrouwen dat het ook kan lukken?

## Waarden van Rokeach

Als je verandertaal wilt uitlokken, dan is het belangrijk dat je de medewerker aan het denken hebt over de relatie tussen wat hij werkelijk wil bereiken in het leven en hoe zijn huidige gedrag daaraan bijdraagt, dan wel nieuw gedrag daar beter bij zou kunnen passen. Niet elke medewerker heeft bij navraag onmiddellijk voor zichzelf zijn (werk-) waarden op een rij. Je kunt hem misschien helpen door samen met hem te kijken hoe zijn waarden zich verhouden tot onderstaande lijst van Rokeach (naar Tiggelaar 2011).

### Eindwaarden: wat je in je leven wil bereiken

Echte vriendschap	Nationale veiligheid
Een comfortabel leven	Plezier
Een mooie, zuivere wereld	Sociale erkenning
Een stimulerend leven	Volwassen liefde
Eeuwig leven	Vrijheid
Gelijkheid	Wereldvrede
Geluk	Wijsheid
Iets bereiken	Zekerheid voor je gezin
Innerlijke harmonie	Zelfrespect

## Gedragswaarden: wat je kunt doen om daar te komen

Ambitie	Moed
Behulpzaamheid	Netheid
Beleefdheid	Onafhankelijkheid
Competentie	Opgewektheid
Eerlijkheid	Ruimdenkendheid
Gehoorzaamheid	Verantwoordelijkheid
Intelligentie	Verbeelding
Liefde	Vergevingsgezindheid
Logica	Zelfbeheersing

## Herkennen van verandertaal

Uitlokken van verandertaal heeft tot doel om je medewerker zelf aan het woord te krijgen over redenen om te veranderen en mogelijkheden om daar zelf wat aan te doen. Doel is dat je medewerker zichzelf motiveert om de verandering in gang te zetten. Voorbeelden van verandertaal:

- ◆ Ik denk dat ik me daar eens op ga oriënteren
- ◆ Zo had ik het nog niet gezien; het kan me ook wat opleveren
- ◆ Ik weet niet hoe mijn vrouw daar tegenover staat
- ◆ Ik zou wel willen gaan als ik wist wat het kost
- ◆ Ik denk wel dat ik daar aan mee zou kunnen doen
- ◆ Als ik me opgeef, dan ga ik er ook voor
- ◆ Deze keer ga ik het heel anders aanpakken



## **Verandertaal versterken**

Als je eenmaal verandertaal hoort, dan probeer je de positieve aspecten van veranderen verder in beeld te brengen en uit te bouwen. Je gaat dus na de eerste verkenning vooral door op de positieve kant en je negeert uitingen van twijfel.

### **Verandertaal versterk je door:**

1. Verder in te gaan op de negatieve kanten van niet veranderen.
  - ◆ Waar heb je dan nog meer last van?
  - ◆ En als je daar dan niets mee doet, wat voor reacties kun je dan verwachten?
2. Verder in te gaan op de positieve kanten van wél veranderen.
  - ◆ En als je dat dan voor elkaar hebt, wat heb je daar dan aan?
  - ◆ Hoe voelt dat dan; als je dat goede nieuws aan je collega's kunt vertellen?
3. Verandertaal bevestigen
  - ◆ Als je dat zo vertelt, dan zie ik de pret in je ogen; ik zie je opleven
  - ◆ Dat lijkt mij een prima idee!

#### 4. Verandertaal samenvatten.

- ◆ Je zag er aan de ene kant behoorlijk tegenop om weer aan het werk te gaan en tegelijkertijd heb je veel zin om je collega's weer te ontmoeten en verder te gaan waar je gebleven was.
- ◆ Je had er eerst helemaal geen zin in, maar gaandeweg ben je de voordelen in gaan zien en nu hoor ik je zeggen dat je eigenlijk niet meer weet waarom je er zo lang mee gewacht hebt.

Als het goed is, is je medewerker nu in stadium 2 van het verandermodel van Prochaska en DiClemente (p. 27): zijn twijfel is voldoende toegenomen om de verandering serieus te overwegen en hij heeft een positiever beeld over zijn persoonlijk belang van veranderen.

Je kunt **testen hoever iemand is** door het stellen van een probleemoplossende **schaalvraag**:

*Hoe belangrijk is deze verandering voor je op een schaal van 0 tot 10?*

Als manager / coach wil je hier uiteindelijk van je medewerker een 7 of een 8 terug horen om het gevoel te hebben dat iemand ook écht wil veranderen. Als de medewerker een laag cijfer geeft (bijvoorbeeld een 3) dan weet je dat er nog werkt te doen is op het gebied van willen. Als je iemand met een lage inschatting van het belang toch weer in de positieve modus wilt hebben, dan

kan dat waarom die 3 geen 2 is?. *Wat maakt het dat je er géén 2 voor geeft.* Dat is iets dat dus kennelijk positief is. Daar kun je op doorvragen om te kijken wat er wél goed gaat. Vraag vervolgens wat iemand nodig heeft om van zijn 3 een 4 van te maken om hem het gevoel te geven dat hij met vertrouwen de volgende stap kan zetten.

Je kunt bij dit soort scores natuurlijk ook overwegen om je medewerker voorlopig niet verder te coachen en de tijd zijn werk te laten doen. Misschien kijkt hij er later toch weer anders tegenaan.

Als eenmaal duidelijk is dat iemand het belang van veranderen insiet, wordt het tijd om te kijken hoe het zit met het vertrouwen dat hij het ook kan; dat hij voor zich ziet hoe hij de verandering aan kan pakken en welke sterktes hij daarbij in kan zetten.

### **Vertrouwen uitlokken en versterken**

Hier gaat het om de vraag *'kan ik deze verandering aan?'* of *'hoeveel verandering kan ik aan?'* Net als bij *'werken aan willen'* zet je bij *'werken aan kunnen'* zoveel mogelijk de ander weer aan het werk. Ook is er bij de ander vaak sprake van twijfel aan het vermogen om de verandering voor elkaar te boksen. Echter ook hier is twijfel weer een teken dat er wel *iets* is dat iemand denkt te kunnen. Ook hier weer een zaak van uitlokken en uitvergroten van vertrouwen, stel dus weer vooral vragen.

Vertrouwenstaal lok je uit door te vragen naar beelden die de medewerker heeft over de mogelijke aanpak en hem door vragen meer bewust te maken van zijn sterke eigenschappen en hulpbronnen. Bijvoorbeeld:

- ◆ Wie of wat zou je daarbij kunnen helpen?
- ◆ Hoe zou je die verandering aan willen pakken?
- ◆ Wat zou voor jou een haalbare eerste stap zijn?
- ◆ Vertrouwensliniaal: hoe schat je je vertrouwen in dat het gaat lukken op een schaal van 0–10? Waarom is het geen 0, 1, 2, 3, 4, ...? Wat zou je helpen om 1 punt hoger te kunnen scoren?
- ◆ Wat maakt dat je denkt dat het je gaat lukken?
- ◆ Wat zijn de sterke eigenschappen die je in kunt zetten?
- ◆ Wat werkt in je voordeel?

Als je eenmaal positieve geluiden hoort, vraag dan door naar waarom je medewerker denkt dat het hem gaat lukken en hoe hij het aan wil pakken. Het kan ook helpen om scenario's te bespreken die beschrijven hoe je om zou kunnen gaan met uitdagingen en tegenslag. *Wat zou je kunnen doen als je collega niet meewerkt? Wat*

*zou er kunnen gebeuren als blijkt dat je niet naar die training kunt ...? Hoe zorg je ervoor dat je niet in de valkuil stapt die ..... heet?*

**Tip:**

De belangrijkste valkuil in dit stadium is om te snel door te willen pakken. Onderdruk de eventuele neiging om de ander te overtuigen om er tegenaan te gaan en ga (stukken) langer door met uitlokken en versterken van verander- en vertrouwenstaal dan je van nature zou doen. Ga pas verder als je een behoorlijke stapel (nieuwe) belangen, voordelen en mogelijkheden van je medewerker terug hebt gehoord.

## Actie in gang zetten

Hoe herken je of iemand bereid is om concrete stappen te gaan zetten? Hoe weet je wanneer iemand in fase drie zit? Het is een glijdende schaal, maar je herkent of iemand rijp is voor een 'echte' stap aan:

- ◆ De eerder gemelde stapel door je medewerker zelf verwoorde positieve geluiden
- ◆ (Veel) minder weerstand en tegenspraak
- ◆ Actief meedenken over mogelijke oplossingen
- ◆ Vragen over hoe de verandering aan te pakken
- ◆ Voorzichtig experimenteren.

## Informereren op een motiverende manier

Geef in principe alleen informatie en advies:

- ◆ Als je medewerker er om vraagt: “Ik wil je best wel wat ideeën aan de hand doen, maar jij bent degene die bepaalt of en wat je ermee kunt. Jij weet wat voor jou kan werken.”
- ◆ Nadat je toestemming hebt gevraagd: “Vind je het goed als ik je daar wat meer over vertel?”
- ◆ Als je tegelijkertijd de keuzevrijheid van de ander aangeeft: “Ik weet niet of je er iets aan hebt, maar ik kan je vertellen wat anderen voor jou hebben gedaan”.

## Beslissen en voorbereiden van daadwerkelijke actie

De overgang naar stadium drie kun je het beste markeren met een samenvatting. Zoveel mogelijk in termen van de eigen woorden die je eerder hoorde van je medewerker.

Vat samen hoe je medewerker het probleem ervaart. Geef de door je medewerker gebruikte verandertaal terug: *Ik heb je horen zeggen dat...*

Geef ook de twijfel terug. Erken hierbij ook wat aantrekkelijk blijft aan de huidige situatie. *Aan de ene kant ben je bang dat je je collega's gaat missen, aan de andere kant lijkt het je een interessant avontuur.*

Geef aan wat hij wil bereiken (de waarde) en geef het vertrouwen om dat voor elkaar te krijgen terug. *Je wilt je graag blijven ontwikkelen en je gaat de tijd vinden om dat deels naast je werk op te pakken.*

Na de samenvatting vraag je hoe je medewerker de volgende stap denkt te zetten. Hiermee lok je de eigen ideeën en plannen van de medewerker uit. Je vraagt je medewerker op zoek te gaan naar (sociale) hulpbronnen. Daarmee erken je zijn/haar autonomie, stimuleer je de neiging tot het vergroten van de eigen competentie en bied je de mogelijkheid om te groeien in relatie tot anderen. Kortom je probeert maximaal gebruik te maken van zijn of haar motivatie 3.0.



### Voorbeelden van activerende vragen:

- ◆ Wat denk je te gaan doen?
- ◆ Wat zie je jezelf doen?
- ◆ Wat zou je nu als eerste aan willen pakken?

## Maken van een veranderplan

Als het goed is kun je nu je medewerker vragen om een concreet veranderplan te maken. Afhankelijk van hun taakvolwassenheid kun je daarbij helpen.

1. Laat hem zelf de **veranderdoelen vaststellen**. Begin op het niveau en in de richting waar iemand zelf naar wil streven. Natuurlijk is het prijzenswaardig om te streven naar onmiddellijk stoppen met roken, maar het kan veel realistischer zijn om te beginnen met een goed en haalbaar plan waarin minderen centraal staat. Knip 'grote doelen' dus op in realistische stappen met een grote kans op succeservaring. Hoe specifieker de doelen hoe beter, dus streef naar SMART-formulering (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdgebonden). Zorg dat de beoogde persoonlijke voordelen zijn opgenomen.
2. Zorg ervoor dat er **scenario's zijn voor het omgaan met tegenslag**. Wat kan er tegen zitten en hoe kun je daar op reageren? Laat je medewerker een lijst maken met zaken die zijn nieuwe gedrag bedreigen en zaken die zijn nieuwe gedrag zullen ondersteunen.
3. Lok commitment uit door te stimuleren dat de medewerker zijn **plannen deelt met anderen**. *Wie zou je kunnen helpen om dit plan ook voor elkaar te krijgen?*

4. Zorg dat je de **omgeving** zo inricht dat die **de verandering steunt / niet hindert**. Als je wilt stoppen met roken dan kun je beter een tijdje niet op bezoek bij vrienden die veel roken. Een 'oude omgeving' stimuleert oude gewoonten. Je moet wel erg sterk in je schoenen staan wil je dan niet door de knieën gaan.
5. **Organiseer reminders** voor je voornemen zoals geheugensteuntjes, wekker op je telefoon of laptop, geeltje op je beeldscherm et cetera. Gebruik humor!
6. Laat je medewerker **beloningen voor zichzelf (!)** bedenken. *Als ik tien telefoontjes met klanten heb gepleegd mag ik van mezelf: ... Als ik dit twee weken volhoud dan ...* Ook het simpelweg meten en registreren van de voortgang in een grafiek of tabel kan al veel helpen.
7. **Organiseer ondersteunend gedrag**: Wat kun je doen als je de drang hebt om terug te vallen. *Ik sluit mijn laptop en loop een blokje om.* Ook kun je jezelf toespreken om beelden en positieve gevoelens of gedachten over de toekomst op te roepen. Eigenlijk zijn dit dezelfde psychologische technieken die sporters gebruiken die zich op een wedstrijd voorbereiden.

## Begeleiden van nieuw gedrag

Ook al is de voorbereiding van de verandering nog zo goed, tijdens het uitproberen of volhouden van nieuw gedrag ligt terugval in de oude aanpak of gewoonte voortdurend op de loer. Het kan maanden, jaren of soms zelfs langer duren voor nieuw gedrag zo ingeslepen is, dat het volledig resistent is tegen oude verleidingen.

In deze fases is het van belang om medewerkers te stimuleren om door te zetten. Toon begrip en belangstelling. Daarnaast is het van belang om niet op resultaat af te rekenen maar op inzet en om de verandering te zien als iets om van te leren. Accepteer dat terugval onderdeel is van het leerproces.

### Technieken voor het omgaan met terugval

- ◆ Bestempel 'mislukkingen' als pogingen. Zo verandert de lading van negatief in positief.
- ◆ Geef aan dat de ander misschien nog niet de juiste aanpak gevonden heeft. Je wilt wel sporten en afvallen, maar misschien past de sportschool niet bij jou.
- ◆ Schrijf de inzet niet toe aan persoonlijke eigenschappen (gebrek aan inzet, discipline of doorzettingsvermogen) maar associeer de mislukking met iets dat buiten de persoon ligt (toeval, verkeerd moment).

- ◆ Gebruik de oplossingsgerichte uitzonderingsvraag: Vraag naar wat er wél goed ging. Daarmee richt je de aandacht op wat je medewerker wel voor elkaar kreeg. Hoe weet je of het goed gaat? Of je dichter bij je doel bent?
  - ◆ Wanneer speelt het probleem minder?
  - ◆ Wanneer gaat het een beetje minder slecht?
  - ◆ Wanneer werkt het wel?
  - ◆ Hoe kun je de uitzonderingen verklaren? Waarom lukte het toen wel? Wat heb je ervan geleerd?
  
- ◆ Gebruik een schaalvraag. *Welk cijfer geef je de situatie op een schaal van 0-10? Waarom is het niet lager?* Dit richt de blik op wat wél al bereikt is en wat wel helpt om verder in de richting van het doel te komen.
  
- ◆ Stel de doelen bij, maak de kans op succes groter. Misschien is het nu te hoog gegrepen, wat zou je voor je gevoel met het inzicht van nu wél aankunnen.

## Tot slot

Met deze pocket bieden we u een eerste samenvatting van de mogelijkheden van motiverend coachen. Als arbeidsbemiddelaar voor de ervaren generaties streeft Oudstanding naar het verspreiden van kennis en vaardigheden die werkgevers helpt om duurzaam en daarmee productief en met plezier te profiteren van de toegevoegde waarde van (hun) ervaren medewerkers. Medewerkers waarvoor in het verleden wellicht te makkelijk gegrepen werd naar leeftijdgebonden ontsiemaatregelen. Ervaren medewerkers die zoals iedereen graag een positieve bijdrage willen blijven leveren. Dat vraagt van medewerkers van alle leeftijden dat ze zelf actief investeren in hun vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dat vraagt van werkgevers dat ze zich inspannen om zich te verdiepen in de mogelijkheden en behoeften van hun oudere medewerkers.

Motiverend coachen is een van de bewezen manieren die medewerkers van alle leeftijden in staat stelt om zelf keuzes te laten maken voor de manier waarop ze flexibel willen blijven bewegen met wat hun werkgever van ze vraagt. Een overzichtelijke investering in aandacht en erkenning voor de eigenheid en bijdrage van (ervaren) medewerkers die zich in onze ogen makkelijk terugverdient.

Wie zich verder in de materie wil verdiepen raden we van harte aan om kennis te nemen van de in de bronnenlijst vermelde oorspronkelijke uitgaven. Deze bieden uiteraard meer diepgang.

Uitgebreide achtergronden en nog veel meer technieken en voorbeelden rondom Motiverende Gespeksvoering vindt u met name in het recente boek van Micheala van der Veen en Frank Goijarts: *Motiverende gespreksvoering voor Sociaal Agogisch Werk: coachen bij gedragsverandering*. Op de bijbehorende website van uitgever Bohn Stafleu van Lochem staan ook video's met voorbeelden van motiverende gesprekken.

Daarnaast biedt Oudstanding ook workshops Motiveren 3.0 aan, om klanten te helpen verder vorm en uitvoering te geven aan deze coachtechniek. Deze workshops zijn in-company te boeken, maar worden ook op het hoofdkantoor van Oudstanding gegeven. Voor meer informatie kunt u terecht op [www.oudstanding.nl](http://www.oudstanding.nl).

## Bronnen

Dit wordt jouw jaar! 12 krachtige lessen in persoonlijke verandering. Ben Tiggelaar, Tyler Roland Press, 2011.

Drive: the surprising truth about what motivates us: Daniel Pink, 2009.

Het heft in eigen hand: sturen op zelfsturing: G. Duinkerken, R. van Geuns en anderen, RWI, 2010.

Motiverende gespreksvoering: een manier om mensen voor te bereiden op verandering: Wiliam Miller en Steven Rollnick, Ekklesia, 2005.

Motiverende gesprekken in de praktijk: werken aan gedragsverandering: Frank Goijarts en Michaela van der Veen, NSPOH, 2009.

Motiverende gespreksvoering voor Sociaal Agogische Werk: coachen bij gedragsverandering; Michaela van der Veen en Frank Goijarts, Bohn Stafleu van Lochem, 2012.