

MARLIES  
JELLEMA

*Ontdek hoe  
jouw gesprekken  
mensen helpen  
floreren*

**MOTI  
VEREN  
kun je  
LEREN**

Boom

MARLIES JELLEMA

**MOTIVEREN**  
kun je  
**LEREN**

*Ontdek hoe*  
**jouw gesprekken**  
*mensen helpen*  
**floreren**

**Boom**

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1 Wat motivatie is</b>	<b>13</b>
1.1 De puber in ons	14
1.2 Mensen weten het zelf ook niet	20
1.3 Motivatie is nauw verbonden met hoop	28
1.4 De relatie eerst	31
<b>2 Wat motivatie doet voor werkgeluk en floreren</b>	<b>37</b>
2.1 Motivatie en welzijn	38
2.2 Wat maakt dat we floreren	41
2.3 Richting geven	46
<b>3 Hoe je motivatie beïnvloedt</b>	<b>49</b>
3.1 Zonder superman (m, x, v) komt het ook goed	50
3.2 Werken in de juiste volgorde	56
3.3 De juiste taak: weten wanneer je wat doet	57
<b>4 Er zijn helpt</b>	<b>71</b>
4.1 Werken met een leeg hoofd	72
4.2 Een manier van zijn/er voor de ander zijn	76
4.3 Je houding: PACE	79
4.4 Omarm het eigene	87

<b>5</b>	<b>Praten met je oren</b>	<b>89</b>
5.1	Jij weet het niet	92
5.2	Technieken die je helpen bij je gesprekken	96
5.3	Open vragen zetten de ander aan het werk	99
5.4	Een bekrachtiging laat de ander groeien	102
5.5	Reflecties raken	105
5.6	Ontlokken en de lijn vasthouden met je samenvattingen	111
5.7	Informeren	115
<b>6</b>	<b>Motivatie laten groeien</b>	<b>119</b>
6.1	De taal van de ander bepaalt wat jij doet	120
6.2	Verandertaal	122
6.3	Lekker werken met weerstand	127
6.4	Behoudtaal, oftewel: laten we het zo houden	130
6.5	Gebruiken wat er (niet) gezegd wordt	138
<b>7</b>	<b>Empoweren</b>	<b>145</b>
7.1	Ontdekken wat je kunt	146
7.2	Sterkekantenbenadering	148
7.3	Minder last van saboteurs	151
7.4	Als je weinig tijd hebt	156
7.5	Hulpmiddelen gebruiken	157
	<b>Tot slot</b>	<b>163</b>
	<b>Dankwoord</b>	<b>165</b>
	<b>Eindnoten</b>	<b>167</b>
	<b>Bronnen</b>	<b>171</b>

# Inleiding

Welkom in dit boek over motivatie. Jij hebt dit boek gekocht of gekregen omdat je professioneel te maken hebt met motivatie. Misschien kom je in je werk regelmatig situaties tegen waarin je zoekt naar handvatten om mensen te motiveren. Het kan ook zijn dat je geconfronteerd wordt met andere vragen waarbij je misschien niet direct aan motivatie denkt, maar waar motivatie wel een grote rol speelt. Zoals het aangaan van een verandering, een ontwikkeling of persoonlijke en professionele groei.

Alles wat we in het leven doen, heeft te maken met motivatie. Het is dat wat maakt dat je je bed uitkomt. Het is dat wat jou drijft om een studie te volgen. Het is dat wat maakt dat je een uitdagend project aangaat en het is dat wat maakt dat je de strijd aangaat voor wat je belangrijk vindt. Aan de andere kant speelt motivatie ook een rol bij het niet aangaan van die ontzettend leuke functie, het niet aangeven van je grenzen terwijl je al aan je taks zit, het vermijden van een goed gesprek met je collega met wie het niet zo loopt. Motivatie speelt een rol bij professionele veerkracht, duurzame inzetbaarheid en het floreren van mensen op de werkvloer. Want mensen komen het best uit de verf als ze gemotiveerd zijn. Zo simpel is het.

Er is veel onderzoek gedaan naar wat motivatie is en hoe het beïnvloed kan worden. Dit boek leunt op internationale kennis en inzichten uit dertig jaar onderzoek in uiteenlopende contexten. En daaruit komt één ding onomstotelijk naar voren: het gesprek blijkt een gouden middel om motivatie te beïnvloeden. Als mens zijn we, zoals de Amerikaanse onderzoeker Brené Brown het in haar iconische TED-talk 'The power of vulnerability' verwoordt, bedraad om ons met

elkaar te verbinden. Juist die sociale connectie maakt het mogelijk om elkaar te ondersteunen bij het vinden en versterken van motivatie – en uiteindelijk bij het gedrag dat daaruit voortvloeit.

**Wat motivatie is** lees je in het eerste hoofdstuk. Heel simpel gesteld is gedrag dat plaatsvindt gedrag waarvoor er voldoende motivatie is; gedrag dat uitblijft, is iets waar te weinig motivatie voor is. In het tweede hoofdstuk lees je over de **context waarin je mensen spreekt over motivatie**. Je leert er over werkgeluk en floreren. In de hoofdstukken daarna ontdek je wat werkt bij het **beïnvloeden van motivatie**. Dit heeft te maken met bepaalde **taken** die je achtereenvolgens doet (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 lees je over **de houding** die werkt in een motiverend gesprek. Ik kan je vast verklappen dat dat een vrij luie houding is. Je zult ook ontdekken wat *niet* werkt in een gesprek over motivatie; dat hoeft je na het lezen van dit boek dan ook niet meer te doen. Misschien betekent dat voor jou wel dat je straks minder doet dan je deed. In hoofdstuk 5 leer je de specifieke **gesprekstechnieken** kennen die je inzet en in hoofdstuk 6 ontdek je de magie van taal rond motivatie, zoals **verandertaal en behoudtaal** (en je ontdekt hoe jij daarop kunt inspelen om motivatie te laten groeien). In het laatste hoofdstuk leer je wat **empoweren** is, hoe mensen daar als persoon van groeien en hoe je dat in je motiverende gesprek doet.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die in een professionele context met mensen werkt. Je kunt altijd bijdragen aan iemands motivatie. Als je maar weet hoe. Of je nu coach bent en tien uur de tijd hebt om aan iemands veranderwens of ontwikkeling te werken, of dat je een coachende rol hebt in je werk of dat coaching een onderdeel is van je takenpakket – zoals dat van leidinggevende, teamcoach of collega – en je soms maar zeven minuten bij de koffie hebt.

De methode *Motiverende Gespreksvoering* vormt de basis voor dit boek. Omdat je op de werkplek verschillende dingen doet en wisselt tussen aansturen, instructie geven, coachen en ook gesprekken voeren over motivatie, noem ik het hier ‘motiverende gesprekken’. Je kunt deze kennis en kunde toevoegen aan de rugzak met expertise die je op dit vlak al hebt opgebouwd.

Ik wens je veel plezier bij het lezen van dit boek en hoop jouw motivatie te

prikkelen om anderen te ondersteunen onderweg naar hun verander- en ontwikkelwensen en naar wie of wat ze willen zijn. Om hun potentie te kunnen benutten op een manier die bij hen past. Om daarmee samen te komen tot beter en gezonder werk.

Met het leren voeren van motiverende gesprekken begin je aan een levenslang leerproces dat jou hopelijk net zoveel voldoening gaat opleveren als dat het mij heeft gebracht. En, waarin je nooit bent uitgeleerd. Ik wens je plezier bij het ontwikkelen van jouw vaardigheden op dit vlak, want: motiveren kun je leren.

# 1 Wat motivatie is

## Zahir en Rachel, een voorbeeld van de werkvloer

Zahir vraagt zich al een poosje af wat hij toch met Rachel moet. Hoe kan hij haar motiveren? Als manager van een klein team vindt hij het belangrijk dat de mensen het op het werk naar hun zin hebben. Dat is niet alleen fijn voor hen, maar ook voor de zaak. Zahir weet als geen ander hoe belangrijk het mentale kapitaal van de organisatie is. Toch ziet hij bij Rachel dat haar motivatie afneemt. Ze werkt vaker thuis, slaat overleggen over en ze is de eerste die vertrekt bij de borrel. Je ziet aan haar dat ze met minder plezier aan het werk is. Als ze er al is. Haar werk doet ze best goed, ze behaalt haar werkdoelen, maar de sprankel is er wel vanaf. Ze was voorheen zo enthousiast en bevlogen.

Zahir heeft al van alles geprobeerd. Tips, ideeën, extra ruimte voor creatieve projecten, een bonus. Rachel zegt dat ze het naar haar zin heeft en dat ze graag op haar functie en in dit team wil blijven. Zahir is keihard aan het werk als ze elkaar spreken. Zahir heeft allerlei redenen bedacht voor haar gedrag en vanuit die gedachten van alles geprobeerd. Hij is er in zijn eigen hoofd flink druk mee. Hij draagt oplossingen aan, geeft advies en denkt mee. Rachel zit met de armen over elkaar te luisteren en ketst alle ideeën af.

Na een tweedaagse training in Motiverende Gespreksvoering pakt Zahir het anders aan. Voor hem was het idee dat je juist *de ander* aan het werk zet met de motivatie, inzichtgevend. Het kost hem moeite al zijn ideeën voor zich te houden, maar hij luistert naar Rachel en parkeert zijn eigen oplossingen en plannen voor de situatie. Hij stelt alleen maar vragen – vooral open vragen. Hij vraagt steeds wat Rachel wil. Hij vat de reacties van Rachel samen. Rachel moet



nu gaan nadenken over de vragen en hoort haar eigen argumenten terug. Nu is Rachel aan het werk, ze verkent haar eigen motivatie. Zij denkt na over wat ze wil en wat haar in de weg zit. Al pratend beseft ze dat ze ervan baalt dat ze een jaar geleden niet op die promotie heeft gesolliciteerd, terwijl ze wel toe was aan uitdagender werk. Ze heeft de kans laten schieten en dat frustrereert haar. Het team is veilig en gezellig, het werk vertrouwd, maar ze verveelt zich. Dat Zahir dat ook al een paar keer had gezegd, was trouwens niet bij haar geland. Pas nu ze er zelf over moet nadenken, realiseert Rachel zich hoe het zit en kunnen zij en Zahir in gesprek over wat Rachel zou willen om meer plezier in haar werk te krijgen.

## 1.1 De puber in ons

Mensen zijn flink ingewikkeld. Zeker als het draait om wat ze (niet) doen en (niet) willen doen. Het verschil tussen doen en niet-doen heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met: *motivatie*. In het voorbeeld van Zahir en Rachel lees je hoe ingewikkeld en onlogisch motivatie kan lijken, voor anderen en voor de persoon zelf. Motivatie bepaalt een groot deel van ons leven. Motivatie zet mensen letterlijk in beweging. Om iets voor elkaar te krijgen, heb je motivatie nodig.

Motivatie ontstaat vanuit *autonomie*. Autonomie hoort bij mensen. Autonomie ontwikkelen we als kind, dat de wereld wil exploreren vanuit een eigen drive. Als puber excelleren we in het strijden voor onze autonomie. We houden de rest van ons leven zo'n puber in ons. De puber in ons voelt weerstand als iets moet, is verbolgen als hij iets niet zelf kan bepalen en reageert met de armen over elkaar bij ongevraagd advies. Het maakt daarbij niet uit of het advies goed is of niet. Rachel komt ook vooral in beweging vanuit autonomie, op de wijsheid van Zahir slaat ze minder aan. Dit pubergedrag waarmee mensen hun autonomie verdedigen, zie je dagelijks op de werkvloer. Een plots aangekondigde van bovenaf opgelegde samenwerking met een andere afdeling? Hoe halen ze het in hun hoofd! Alsof wij op de werkvloer niet beter weten wat werkt. Een verplichte training? Alsof dat voor ons nodig is ... Een advies waar niet om is gevraagd? Het wordt zo van tafel geveegd. Wederom, het maakt daarbij niet uit of het een goed advies is, het verdedigen van de autonomie gaat hierbij voor. Denkt de baas aan een andere functie voor

iemand? Geen haar op het hoofd. Zelfs als het idee voor een fusie, een training, een advies of een andere functie eigenlijk in grote lijnen overeenkomt met de ideeën of behoeften van de persoon om wie het gaat. Dan nog is de kans groot dat de puber in hen geneigd is met weerstand te reageren. Die puber, die zo goed de autonomie kan verdedigen, daar moet je wat mee als je mensen wilt motiveren.

Dat mensen vanuit autonomie in beweging komen en het beste functioneren vanuit zelfsturing, weten we eigenlijk wel. Je leest dit in verschillende taal in beleidsstukken van organisaties en bedrijven terug of hoort dat in voornemens over hoe te werken met mensen. In de visie en missie staat dan dat de organisatie 'draait om mensen', dat de *'employee journey'* vooropstaat en dat mensen 'belangrijk zijn'. Toch werkt niet elke organisatie of elk bedrijf zoals het zich voorneemt. Zelfsturing van professionals wordt in theorie gewaardeerd, terwijl je op de werkvloer ziet dat het juist de nek wordt omgedraaid. Door aansturing, advies, tips en door top-downcommunicatie worden de pubers in de professionals van een bedrijf dagelijks getriggerd om niet mee te bewegen. Dat we dit toch allemaal dagelijks doen of ervaren, heeft te maken met (verouderde) patronen en inzichten over motivatie, die voortkomen uit theorieën over motivatie die wetenschappelijk al weerlegd zijn, maar alsnog in ons collectieve geheugen zitten. Onbewust welteverstaan. Als een bug in de software van ons gedrag.

In dit boek ga je nieuwe inzichten ontdekken over motivatie en leer je deze toepassen. Daarmee heb je niet alleen invloed op individuen, je hebt ook invloed op de organisatiecultuur. Motivatie laten groeien, vraagt om een cultuur waarin ruimte is voor motivatie. Het vraagt om een visie over hoe we met elkaar omgaan en om een visie op hoe mensen leren en groeien en hoe zij het beste uit de verf komen. Waar in een organisatie ruimte is voor autonomie, is er ruimte voor motivatie en floreren. Door de autonomie van mensen te accepteren en het liefst ook te versterken, help je mensen hun eigen, diepere motivatie te ontdekken – waardoor ze kunnen groeien, veranderen en ontwikkelen. Om hun volle potentie te benutten en daarmee, met het beste wat ze in huis hebben, te kunnen bijdragen aan het collectief. Acceptatie van de autonomie draagt namelijk bij aan motivatie en daarmee aan het floreren van mensen op het werk. In hoofdstuk 2 lees je meer over floreren en werkgeluk.

Niet elk gesprek op het werk gaat over motivatie. Soms geef je vanuit je rol instructie omdat dat zinvol is, soms krijgt iemand een opdracht omdat dat bij de taak hoort. Als je coacht, zeker als externe coach, ben je vaak vrij van andere taken en kun je volop met iemands ontwikkeling aan de slag. In een coachende rol op de werkvloer wissel je steeds van rol, afhankelijk van wat er nodig is. Dat heet ook wel ‘situationeel leiderschap’, een term die is geïntroduceerd door de wetenschappers Paul Hersey en Ken Blanchard.<sup>1</sup> Bij situationeel leiderschap past de leidinggevende zijn rol per situatie aan. In veel werkcontexten wordt de leidinggevende steeds vaker vervangen door een coach of teamcoach. Toch blijft daarin een dubbelrol bestaan omdat er ook werkinhoudelijke belangen zijn en wissel je in zo’n rol dagelijks meermaals van pet.

Ons werk bestaat steeds meer uit creatieve taken en denkwerk, ook wel ‘breinwerk’ genoemd.<sup>2</sup> Steeds meer beroepen gedijen bij een hoge mate van *professionele autonomie*,<sup>3</sup> in tegenstelling tot ‘te horen krijgen wat je moet doen’. Dat laatste paste in een industriële context waar een werknemer een schakel was van een (fabrieks)systeem, maar gaat steeds minder op voor de huidige werkcontext.

Als je iemand als expert aanneemt, kun je die expertise het beste ruimte geven en zo goed mogelijk benutten, nietwaar? Werk kent een zakelijk contract en daarbij is het logisch dat werknemers doen wat er gevraagd wordt en wat aansluit bij de organisatiedoelstelling. Toch haal je het beste uit mensen als de motivatie uit henzelf komt en mensen kunnen werken vanuit zelfsturing, vanuit autonomie.<sup>4</sup>

In dit hoofdstuk ontdek je wat motivatie is, hoe ingewikkeld motivatie kan lijken en welke logica erin te vinden is als je weet waar je naar moet luisteren. In dit boek leer je wat je vervolgens kunt doen om mensen te ondersteunen bij verandering en groei. Want motivatie is goed te beïnvloeden in een gesprek. Het draait daarbij niet alleen om wat je doet, maar ook hoe je dat doet.<sup>5</sup>

## Onze basisbehoeften

Uit onderzoek over motivatie en wat motivatie beïnvloedt (of niet), weten we dat we vooral vanuit onszelf in beweging komen. De hoogleraren psychologie Edward Deci en Richard Ryan waren gegrepen door motivatie en hebben er baanbrekend onderzoek naar gedaan. Zij werkten er een psychologische theorie over

uit: de *zelfdeterminatietheorie*.<sup>6</sup> Dit is de meest invloedrijke theorie over motivatie. Je komt hun namen overal tegen waar het over motivatie gaat en ook in onze spreektaal zijn termen als ‘intrinsiek’ en ‘extrinsiek’ terug te horen – begrippen die zij geïntroduceerd hebben.

Prikkels van onze omgeving kunnen ons een handje helpen om in actie te komen. Dat noemen we *extrinsieke motivatie*, omdat de bron van deze motivatie buiten de persoon ligt en dus extern is. Een flinke regenbui motiveert veel mensen om te gaan schuilen, toch? Een mooie opdracht motiveert om aan de slag te gaan. Een vraag van een collega motiveert om te gaan helpen. En een vacature motiveert om een stap te zetten. Dingen van buiten motiveren, maar slechts als laatste zetje of als tijdelijke duw in de richting. Uiteindelijk is het onze behoefte om droog te blijven die ons echt drijft naar binnen te gaan. En het is onze ambitie die ons motiveert om aan het werk te gaan als er een leuke opdracht binnenkomt. Het is onze sociale inborst die maakt dat we een collega willen helpen en het is onze neiging tot groei om een stap te willen maken in onze carrière. Dit heet *intrinsieke motivatie*, omdat de motivatie in de persoon zelf ligt – intern dus. Intrinsieke motivatie is veel krachtiger en duurzamer dan een externe prikkel. Om maar een heel simpel voorbeeld te geven: als er een woest roefdier achter ons aanzit gaan we echt wel rennen, maar dat leidt zelden tot een hardloopcarrière. Daar moet je echt zelf zin in hebben.

Hoewel we niet altijd onder de effecten van onze externe prikkels uitkomen, zijn ze voor groei en ontwikkeling niet zo interessant. Een beweging waar iemand niet achter staat, maakt iemand vaak maar tijdelijk. Organisatiepsycholoog Kilian Wawoe heeft onderzocht hoe dat bijvoorbeeld werkt met bonussen. Wat bleek: als er bonussen in het vooruitzicht worden gesteld, gaan mensen soms wat harder aan het werk, maar dat zakt vaak snel weer in.<sup>7</sup> Belonen in geld kan leiden tot strategisch gedrag zodat je precies bereikt wat je kunt halen, terwijl je innerlijke drive opdroogt en daarmee de eigen passie verschrompelt. Wel duur, niet duurzaam dus. Extrinsieke motivatie helpt heus wel even, maar je bereikt er geen grote veranderingen mee. Het lijkt erop dat externe motivatie op kortetermijneffect heeft, maar de motivatie op lange termijn juist doet verminderen.<sup>8</sup> Met andere woorden: zonder de beloning in het vooruitzicht komen mensen

niet meer in actie, ze zijn gewend geraakt zich te richten op kortetermijnwinst. In het onderwijs hoor je dit soms terug bij de lockers of in de aula: 'Is dit voor punten? Telt dit mee? Is het verplicht? Wordt het getoetst?' Allemaal geluiden die aangeven hoe strategisch en doelgericht de (extrinsieke) motivatie op dat moment is.

Een sprekend voorbeeld van extrinsieke motivatie vind ik de vlieg die her en der in toiletputten zit geplakt om een deel van de bevolking te motiveren goed te richten. Waar die zit, wordt netjes en gericht geplakt, maar waar die niet zit ... nou ja. De schoonmaakkploeg kan je de gevolgen daarvan haarfijn uitleggen. Het duurzame effect valt tegen.

### Vanuit autonomie gedreven

Intrinsieke motivatie werkt anders. Intrinsieke motivatie in werk gaat over genieten van het mooi afwerken van een product waar iemand aan werkt, over gelukkig worden van tevreden patiënten, over blij worden als alle data samenkomen en dat de processen zo inzichtelijk worden. Intrinsieke motivatie gaat over je verheugen als een leerling je uitleg snapt, trots zijn als een vaardigheid onder de knie is of dat er eindelijk geleerd is wat iemand interesseert. Dan gaat het over wat iemand belangrijk vindt, waar iemand zich goed bij voelt en wanneer iemand zich kan verbeteren.

Achter het belang van elke beweging die mensen maken, liggen hun waarden verscholen. Zaken die mensen vanuit hun eigen waarden, behoeften en talenten doen, die hun plezier, voldoening en zingeving bieden, leveren interne motivatie op. Je kunt dit zien als de voeding van elk afzonderlijk moment van motivatie. Iedereen wil zich zo gedragen dat het aansluit bij hun behoeften, wensen en waarden. In hoofdstuk 6 ga ik hier dieper op in. Dit beïnvloedt wat je wel of niet belangrijk vindt en waar je wel of geen vertrouwen in hebt. Hiervan zijn we ons niet altijd bewust. Dan spreek je over intrinsieke motivatie, vanuit autonomie. Autonome motivatie beïnvloedt het gedrag van mensen op een diepgaande duurzame manier. Dat drijft mensen veel dieper dan externe prikkels. Hoe dat zit, leg ik hier uit.

De behoefte aan autonomie zit diep in mensen verankerd en is een van de

psychologische basisbehoeften voor motivatie die uit het werk van de onderzoekers Deci en Ryan naar voren kwam. Naast autonomie spelen verbinding en competentie ook een rol bij motivatie. Zij vormen samen de drie pijlers van de **zelfdeterminatietheorie**. Motivatie kan groeien waar aan de psychologische basisbehoeften wordt voldaan.<sup>9</sup> Ik licht deze basisbehoeften verder toe.



*Mensen bewegen bij voorkeur vanuit autonomie.*

**Autonomie** is geen onbeduidend iets. Autonomie houdt in dat iemand zichzelf aanstuurt en vanuit zelfbeschikking afwegingen en keuzes maakt. Mensen bewegen bij voorkeur vanuit autonomie. Omgekeerd hebben we vaak minder zin in wat moet. Dat weet je wellicht van je middelbareschoolhuiswerk of corvee. Toch, ook in een context waarin je een zakelijk contract hebt en zo nu en dan echt iets ‘moet’, is de keuze om daarin mee te gaan en daarmee de zakelijke relatie in stand te houden een keuze vanuit autonomie. Autonomie vereist een gevoel van vrijheid om eigen keuzes te kunnen en mogen maken. Ieder mens wil het leven naar eigen waarden en wensen kunnen inrichten. Dat vraagt een omgeving waarin mensen erop kunnen vertrouwen dat hun behoeften ertoe doen – dat ze gezien worden. Dat vraagt van jou in je gesprekken te laten merken dat je dit ziet en dat dit er voor jou toe doet. Autonomie is dus ook aan de orde als je iets moet. Binnen een werkcontext moet je soms wat, je hebt immers een contract en daar horen bepaalde verwachtingen en voorwaarden bij. Echter, daar heeft iemand vanuit autonomie voor gekozen. Dat maakt het ook zo gevoelig als arbeidsvoorwaarden, functies of taken zomaar en plots wijzigen. Daar heeft iemand namelijk *niet* voor gekozen. Dan staat de autonomie meteen op spanning.

*Autonomie* draait om het gevoel regie te kunnen nemen. We willen graag de baas spelen, over ons eigen leven althans. Dit willen mensen vanuit verbinding met hun omgeving doen en daarbij speelt de behoefte aan competentie een belangrijke rol, zoals je in de uitleg over de zelfdeterminatietheorie al las. Dit vraagt van elke (werk)omgeving zaken als ruimte en vertrouwen voor iedereen om zich uit te spreken, plus de mogelijkheid om resultaat te boeken met een gevoel van regie

over het eigen werk. Ook hebben mensen begrip nodig van hoe zaken werken en draagt een positief zelfbeeld bij om autonoom te kunnen handelen.

Om **verbinding** te voelen, zijn vertrouwde relaties nodig en is een sociaal veilige omgeving een randvoorwaarde. Verbinding vereist een positief en vertrouwd beeld over anderen, de werkomgeving en de samenleving. De behoefte aan verbinding is misschien wel de meest fundamentele behoefte, waarbij we banden ervaren met anderen en ons volwaardig lid voelen van de samenleving.<sup>10</sup>

De behoefte aan **competentie** betekent dat mensen hun talenten en kwaliteiten optimaal kunnen inzetten en zo tot gewenste resultaten kunnen komen.<sup>11</sup> Competentie heeft te maken met het gevoel de dagelijkse uitdagingen aan te kunnen, te kunnen ontwikkelen en tevreden te kunnen zijn over prestaties en resultaten. Ook hechten mensen er waarde aan iets goeds te doen met hun competenties en dragen ze graag bij aan een groter geheel. Wanneer werk bij iemands competenties past en voldoening en plezier oplevert, is de kans op motivatie het grootst. Daarbij is de uitdaging van de taak en het vertrouwen dat iemand heeft om daar een succes van te maken van belang. Mensen zijn gemotiveerd voor zaken die ze denken aan te kunnen. Iets wat te moeilijk of te makkelijk is demotiveert hen. Of, ze haken af uit angst en stress of uit verveling.

Wanneer mensen iets vanuit hun autonome zelf doen, in verbinding met anderen en hun omgeving (we zijn nu eenmaal sociale dieren) en als zij daarbij hun competenties kunnen inzetten, is er alle ruimte voor motivatie.

## 1.2 Mensen weten het zelf ook niet

Aan alles wat mensen doen ligt motivatie ten grondslag. Zonder motivatie staan mensen stil, bereiken ze niets en groeien niet. Of het nu gaat om opstaan uit het warme bed om naar het werk te gaan of het aangeven van een grens aan een collega, het oppakken van een lastige studie, het geven van een spannende presentatie of het bespreekbaar maken van een project dat dreigt mis te lopen – het begint allemaal met motivatie. En die wil je leren kennen.

Aan alles wat we doen, ligt dus motivatie ten grondslag als drijvende kracht. We kunnen echter niet aan de buitenkant van iemand zien wat iemand motiveert en mensen zijn zich zelf vaak niet bewust van wat hen motiveert (of niet). Wát mensen beweegt, kun je zien als een *black box*. Zahir had bepaalde ideeën over het gedrag en de achterliggende motivatie van Rachel. Dat bepaalde hoe hij op haar reageerde. Rachel had er zelf ook wat onbewuste gedachten over, maar juist omdat haar motivatie voor haarzelf niet duidelijk was, kwam ze niet tot de acties die voor haar van waarde waren. De veranderde houding van Zahir hielp haar dit te ontdekken en vanuit haar motivatie tot acties te komen die voor haar wel van waarde zijn.



*Motivatie drijft ons.*

Wat in ieder geval helder is: motivatie drijft ons. Dat is niet alleen op het werk zo, ook het opstaan uit de luie stoel, het trainen voor een marathon of het maken van een spannend excuus – werkelijk alles wat we doen begint met motivatie. En alles wat mensen *niet* doen, heeft dan ook te maken met een gebrek aan motivatie. Zelfs als dat gaat om zaken die zij wel (denken te) willen.

Dat is maar goed ook, want ieder mens heeft beperkte energie. Het is dus best verstandig als mensen afwegen wat ze wel of niet gaan doen. Achter al het gedrag ligt dan een reden; er speelt iets waarom mensen iets wel of niet doen en dat beïnvloedt de motivatie. Motivatie bepaalt of mensen in actie komen of niet en of ze groeien, ontwikkelen of veranderen.<sup>12</sup> Daar zijn mensen zich niet altijd bewust van. En dat vergeten we soms. In een motiverend gesprek ga je daarmee aan de slag.

Mensen motiveren is goed te leren.<sup>13</sup> Het vraagt wellicht van je om wat nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, je bewust te zijn van je houding ten opzichte van anderen en bepaalde dingen die je nu doet in het vervolg te laten. Waarschijnlijk ga je minder doen dan wat je nu doet. Omdat de ander zelf in actie komt. Leren mensen te motiveren begint met begrijpen wat motivatie is.

William Miller en Steve Rollnick zijn de grondleggers van de methode Motiverende Gespreksvoering, die in dit boek centraal staat en vertaald is naar de dage-



lijkse werkvloer. Zij hebben de methode in de jaren tachtig van de vorige eeuw in eerste instantie ontwikkeld voor moeilijk te motiveren mensen die kampen met verslaving.<sup>14</sup> Als je ergens diepgaande motivatie voor nodig hebt, is het wel het proces van leven met verslaving en stoppen met destructief middelengebruik. Miller en Rollnick ontdekten, samen met een internationaal netwerk aan (praktijk)wetenschappers en uitvoerende professionals waar ik deel van uitmaak, dat motivatie heel anders werkt dan dat tot die tijd werd aangenomen. Daarover lees je straks meer. Deze kennis bleek ook op te gaan voor allerlei andere verander-, ontwikkel- en groeiprocessen, zoals in werk en leren.<sup>15</sup>

Vanuit al deze kennis en dertig jaar intensief praktijkgericht onderzoek in het internationale netwerk rond de grondleggers, zijn we motivatie gaan definiëren als 'datgene wat mensen tot actie over laat gaan, laat veranderen en groeien'.<sup>16</sup>

### **De verrassende redenen achter gedrag**

Aan de drive van mensen om te veranderen, te leren en te groeien liggen complexe psychologische processen ten grondslag. Ook het omgaan met veranderingen die van buitenaf zijn ingegeven, zoals een organisatieverandering die om actie vraagt van werknemers, kan vaak leiden tot gedoe in de motivatie. Dit is iets wat we vaak labelen als 'weerstand'. Loop eens rond na de aankondiging van een fusie of reorganisatie en je weet meteen wat ik bedoel.

Op de werkvloer zijn deze psychologische processen van motivatie dagelijks zichtbaar, zoals je las in het voorbeeld van Zahir en Rachel. Motivatie drijft mensen in wat ze doen en laten en remt hen als het ontbreekt. Dit zie je aan gedrag van mensen, hun acties en het uitblijven daarvan. Je hoort het in hun uitspraken en je ziet het aan hoe mensen zich voelen. Bijvoorbeeld, of ze ergens zin in hebben of dat ze met lange gezichten vooral tijd besteden aan werkontwikkend gedrag (om maar niet te hoeven beginnen aan iets wat ze lastig of spannend vinden).

Want dat doen mensen. Ze wikken en wegen, ze weifelen en twijfelen, ze aarzelen en stellen uit. Ze overtuigen zichzelf en anderen met argumenten om het vertrouwde vast te kunnen houden. Daarbij is menselijk gedrag en hun (onbewuste) motivatie voor dat gedrag vaak geniaal onlogisch. Mensen zijn ertoe in staat precies het tegenovergestelde te doen dan wat ze zeggen te willen doen.

Ze zijn er een kei in redenen aan te dragen om dromen die ze hebben niet na te jagen. Ze hebben een aangeboren talent om zich ongezonder te gedragen terwijl ze leuk oud willen worden, en om hun relaties op het spel te zetten terwijl ze die het meest van belang vinden. Het brein produceert met regelmaat een vat vol tegenstrijdigheden zonder enige constante. Misschien herken je dat bij jezelf ook wel: als het om motivatie gaat, weten we het zelf vaak ook niet.



*Als het om motivatie gaat, weten we het zelf vaak ook niet.*

Wie professioneel werkt met mensen weet dit. Wie mensen aanstuurt, coacht, begeleidt of coördineert, trekt ongetwijfeld regelmatig de wenkbrauwen op over de verrassende keuzes en acties van mensen. Henri wilde bijvoorbeeld meer rust, want hij voelde zich niet lekker in zijn functie, maar nu gaat hij ineens een zwaardere functie aan. Bij HR snappen ze er niets van. Chanel wil al tijden een opleiding doen, maar heeft deze al vier keer verzet. Haar manager wordt er een beetje moe van. En Sefda wil al een poosje voor zichzelf beginnen, maar wacht eerst even de proeftijd van haar man af, kan daarna geen ontslag nemen omdat haar collega verlof heeft en blijft nu nog bij de werkgever omdat er een stagiaire is die haar nodig heeft. De loopbaancoach grijpt zich naar de haren als Sefda weer met een reden komt om de stap niet te maken.

Het gedrag van mensen lijkt zo nu en dan henzelf en hun doelen tegen te werken. Mensen kunnen tegelijk iets wel en niet willen. Karim en Sem willen goed samenwerken, maar raken elk gepland mediationgesprek verder in conflict. De directie weet zich geen raad meer. Henny is oververmoeid en heeft paniekaanvallen. Tijdens de supervisiegesprekken spreekt ze uit dat ze rustiger aan moet doen, maar ze blijft maar overwerken en tegen alle klussen ja zeggen. Menselijk gedrag lijkt op de werkvloer soms verre van logisch en stelt anderen met regelmaat voor een verrassing.

### **Niets is wat het lijkt**

Als jij professioneel mensen begeleidt, zul je je wellicht ook met regelmaat verwonderen of zelfs verzuchten over het verrassende gedrag van mensen en de

kloof tussen wat zij zeggen en doen. Gedrag oogt onlogisch en de motivatie lijkt daarbij ondoorgrondelijk.

*Lijkt.*

Want dat is het niet. Zoals je al las, is er altijd een goede reden voor gedrag. Om iets wel of niet te doen, een taak op te pakken, een start te maken met je werk, aan de slag te gaan of iets te leren. Die reden zit doorgaans wat verborgen in de motivatie. Mensen weten dat vaak niet van zichzelf. Je kunt dit zien als een black box waar heel veel boeiends in verborgen ligt. Daarnaast willen mensen met regelmaat tegenstrijdige dingen. Denk maar eens na over je eigen gedrag. Je wilt misschien wel hypergezond leven, maar je wilt ook van bourgondische maaltijden genieten met een goede wijn. Of je wilt graag een studie doen, maar ook veel tijd besteden met je gezin en vrienden (naast je sport). Je wilt sparen om je hypotheek af te lossen, maar ook deze kans grijpen om samen naar IJsland te gaan. Ieder mens loopt zo dagelijks tegen de eigen tegenstrijdige wensen aan. De een wil morgen fit zijn voor de meeting, maar wil ook die laatste Netflix-aflevering nog even afkijken. En de ander wil duurzaam en vegetarisch leven, maar die biefstuk op de menukaart lonkt toch.



*Er is altijd een goede reden voor gedrag.*

Twee dingen willen die elkaar in de weg zitten; dat kan ons hoofd gewoon. Best knap. Maar niet handig. We noemen dit *ambivalentie*. Dit was een ontdekking in het werk van de grondleggers van Motiverende Gespreksvoering – Miller en Rollnick – die ik al eerder noemde. Zij ontdekten dat mensen over het algemeen over veel motivatie beschikken. Ze willen zich ontwikkelen, verder komen in het leven en zijn toegewijd. Ambivalentie is een remmende kracht op de actie die iemand voor zichzelf wenst. Mensen willen tegelijk wel en niet veranderen.<sup>17</sup> We willen iets wel en we willen iets niet.<sup>18</sup> Ambivalentie is dat wat mensen in veel gevallen tegenhoudt om in actie te komen of te veranderen. Ambivalentie voelt en ziet eruit als wat we in dagelijks taalgebruik ‘tegenzin’ noemen. Tegenzin is

een normale menselijke reactie wanneer mensen te maken hebben met verandering en groei. Wellicht heb je ook weleens tegenzin als je vroeg moet opstaan, administratie moet wegwerken of door de regen de hond moet uitlaten. Niets zo menselijk als tegenzin. Zeker bij veranderen en ontwikkelen. Na het lezen van dit boek zul je ambivalentie omarmen, tegenzin koesteren en aarzeling omzetten naar kracht. Dat alles gebruik je in een motiverend gesprek. In hoofdstuk 2 vertel ik hier meer over.



*Tegenzin is een normale menselijke reactie wanneer mensen te maken hebben met verandering en groei.*

Mensen kunnen ervoor kiezen om niet te veranderen en te groeien. Er schuilt een prettige vertrouwdheid in de status quo, in de gewoontes van doen en zijn. Zo'n twijfel of aarzeling kan gaan over de vraag of de verandering wenselijk, belangrijk, noodzakelijk of in het voordeel is. Mensen kunnen ook twijfelen of wat zij willen wel mogelijk is voor hen. Vaak kiezen mensen er dan voor de zaken zo te laten zoals ze zijn. Mensen kunnen er ten slotte voor kiezen om niet te veranderen en te groeien. Dit is een belangrijk gegeven om goed in je achterhoofd te houden als je mensen wilt motiveren. Ambivalentie hoort bij groei, ontwikkeling en beweging. Het zegt iets over iemands motivatie. Zoals bij iemand die niet in beweging komt; dan is de motivatie laag en speelt ambivalentie waarschijnlijk een rol. Zolang er ambivalentie is en mensen zich daar nog niet bewust van zijn, houdt het hen tegen om in actie te komen. Zolang die verborgen zit in iemands black box kan deze persoon er weinig mee. In een gesprek over motivatie voelt de tegenzin die je bij de ander ziet niet altijd fijn. Het lijkt het proces dat jullie willen in de weg te zitten, terwijl het een natuurlijk, onmisbaar en waardevol onderdeel is van elke stap die mensen maken. Wie professioneel met mensen werkt met motivatie, mag tegenzin gaan omarmen. Wanneer je het hoort en ziet, gebeurt er iets belangrijks op het vlak van motivatie. Tegenzin is een bron van informatie die je hard nodig hebt als je mensen wilt motiveren. In dit boek leer je dat proces te benutten.

## Houden van het vertrouwde

Het brein houdt erg van het vertrouwde. Zelfs op de meest dynamische werkvloer willen mensen nog graag iets van voorspelbaarheid. Dat is iets wat veranderen lastig maakt en de motivatie beïnvloedt. Elke verandering vraagt los te laten wat iemand kent en uit het vertrouwde te stappen. Te veel verandering tegelijk is belastend of voelt in ieder geval vaak zo. Dat ervaart elke organisatie in transitie, maar speelt ook in elke dagelijkse praktijk op het moment dat er niet iets bijzonders gebeurt. Onbewust vragen mensen zich dagelijks veelvuldig af: kan ik niet gewoon doorgaan zoals ik ben geweest? Of kunnen we de situatie niet zo houden zoals ze was? Er is niets mis mee om daar soms ja op te antwoorden. Mensen hoeven niet op alles aan te slaan; het maken van deugdelijke afwegingen voor gedrag draagt bij aan welzijn en effectiviteit. Zo blijft er energie over voor wat er echt toe doet.

Wie een stap wil maken, een actie wil inzetten of iets wil leren of veranderen, moet gemotiveerd zijn. Met andere woorden: de motivatie moet hoog zijn. Anders begint iemand er niet aan. De huidige situatie voelt lekker, relaxed, geeft een knus en vertrouwd gevoel. In beweging komen kan voelen als een stap uit een warme douche in een koude badkamer. Dat spreekt niet erg aan. Mensen aarzelen. En dat is waardevol, want in die aarzeling wegen zij af of de stap voor hen belangrijk is, of het waardevol is en of ze het zien zitten. Zij vragen zich af: levert de stap genoeg winst op om het vertrouwde achter te laten? Is het echt nodig om uit je comfortzone te stappen? Is het haalbaar? Als dat twijfelachtig is, volgt de vraag: is dit het risico waard? In het hoofd gebeurt van alles rond deze waardevolle ambivalentie die onderdeel is van elk verander-, groei- en ontwikkelproces. Een goed gesprek over motivatie gaat over deze ambivalentie en helpt degene die je spreekt zicht te krijgen op deze ambivalentie. Dat bereik je door je manier van vragen en door een specifieke soort vragen. In hoofdstuk 5 leer je deze kennen. Zoals Zahir in het voorbeeld aan het begin van dit hoofdstuk zijn houding en strategie veranderde en nieuwsgierige open vragen ging stellen. Zahir vroeg letterlijk wat Rachel wilde. Dat zette haar ertoe aan om zichzelf ook deze vraag te stellen: wat wil ik eigenlijk?



*Een goed gesprek over motivatie gaat over ambivalentie.*

## **Belang en vertrouwen**

Elke stap die we zetten, vraagt inspanning en dus motivatie. Motivatie kan groeien wanneer mensen hun ambivalentie helder zien te krijgen. Dat geeft ruimte om te ontdekken wat hen werkelijk motiveert. Motivatie bestaat uit twee dingen: *belang* en *vertrouwen*. Zolang iemand ambivalent is, is het niet helder wat iemand belangrijk vindt en hoeveel vertrouwen er is om het aan te gaan. Met andere woorden: iemand weet niet wat hij, zij, hen wil en of hij, zij, hen het aandurft. Het is een black box. Wie iets niet belangrijk (genoeg) vindt of er geen vertrouwen in heeft dat het gaat lukken, komt niet in beweging en blijft dus ambivalent.

Als een taak op het werk niet in het belang lijkt van de professionele rol die iemand heeft of niet in diens belang is, dan weet je nu: dat doet iets met de motivatie. Zo besparen mensen energie en beschermen zichzelf tegen al te veel teleurstelling. Een lage motivatie houdt in dat iemand laag scoort op belang én laag scoort op vertrouwen. Op dat moment is iemand flink ambivalent. Een hoge motivatie vraagt een hoog belang en een hoog vertrouwen; de ambivalentie is in dat geval helder en er zijn keuzes gemaakt. Hierbij is het goed om in gedachten te houden dat acties en veranderingen altijd een prijskaartje hebben. Het kost energie, het vraagt het vertrouwde los te laten. En, vaak speelt er veel meer, wat het in stand houden van de huidige situatie verleidelijk maakt.

## **Ambivalentie is goud waard**

Mensen trekken alles uit de kast om het behoud van de status quo te verantwoorden als de motivatie laag is. Met – soms onnavolgbare – redenen waarmee zij zichzelf met regelmaat tegenspreken. Dat zie je aan het verschil tussen wat ze zeggen en doen. Je hoort en ziet het. Met al die tegenstrijdigheden heb je het als luisteraar te doen. En je wilt er goed naar luisteren. Deze uitgesproken ambivalentie is goud waard. Je kunt dit goud benutten met jouw houding en specifieke gesprekstechnieken in een motiverend gesprek. Het eerste wat je te doen staat, is accepteren dat ambivalentie bij motivatie hoort en het leren ‘horen’ in de taal van de ander. Een gesprek waarin je motivatie wilt beïnvloeden – oftewel een moti-

verend gesprek – gaat over ambivalentie, waarbij het belang en het vertrouwen in de gewenste actie of verandering in het verhaal te horen zijn. Dat maakt elk gesprek over motivatie met mensen boeiend. Naast ingewikkeld en verrassend zijn mensen namelijk ook reuze-interessant.

Kortom: mensen lijken ingewikkeld, maar er liggen in de ambivalentie goede redenen. Door die te onderzoeken in je motiverende gesprek komen het belang en het vertrouwen van de ander naar voren. Je helpt hen als het ware een kijkje te nemen in hun eigen black box. Praten over motivatie gaat vaak over diepe waarden en met regelmaat over hoe mensen zichzelf en hun rol in het leven zien. Over hoe je in een gesprek gebruik kunt maken van die waarden en rol in het leven lees je meer in hoofdstuk 6. Motiverende gesprekken gaan over het ondersteunen bij het onderzoeken van ambivalentie. Dat maakt het voor mensen mogelijk om keuzes te maken in gedrag.

Om tot actie te komen, om gemotiveerd te groeien en te ontwikkelen, hun doelen en wensen en de doelen en wensen van het team, de klant of de organisatie te realiseren. Door de ambivalentie te bespreken, gaat het gesprek echt over motivatie en heeft het ook effect op die motivatie. En er gebeurt wat met die motivatie. We weten uit onderzoek: een gesprek over motivatie beïnvloedt de motivatie.<sup>19</sup>

Mensen motiveren betekent dat je werkt met ambivalentie en elke uitspraak koestert die daarover wordt gemaakt, ook al lijkt dit nog niet echt te leiden tot wat jullie graag willen. Elke stap is er een. Beter gezegd, je zet de ander aan het werk om deze ambivalentie te onderzoeken.

### 1.3 Motivatie is nauw verbonden met hoop

Je komt alleen in beweging als je hoop ervaart en als je durft te geloven in verandering. Hoop versterkt zelfsturing. Zonder hoop gaat het sowieso niet goed met ons. Sterker nog: hoop houdt ons in leven. Hoop drijft ons om in de moeilijkste omstandigheden door te gaan. Hoop is krachtig. Een gesprek over motivatie gaat vaak over hoop, al is dat niet altijd letterlijk. Het gaat bijvoorbeeld over de vraag: waarom zou je die kant op willen gaan? Hoop maakt dat in een staat

van ambivalentie een verschuiving in de balans kan ontstaan, waardoor deze kan omslaan en mensen kunnen overgaan tot actie. Hoop zorgt ervoor dat de ambivalentie afneemt, waardoor de kans op actie groter wordt. Als iemand uit onzekerheid niet durft te hopen op een nieuwe functie, maar wel die ambitie heeft, dan kan diegene allerlei redenen verzinnen om niet tot actie over te gaan. Zo blijft iemand ambivalent.

Zolang iemand ambivalent is, is er een innerlijk debat nodig om deze ambivalentie te verkennen. Interne voor- en tegenstanders van de verandering, ontwikkeling of groei zijn met elkaar in discussie over de voors en tegens. In het achterhoofd spelen onbewust vragen over of een stap het risico waard is, of het belangrijk genoeg is om de spanning te verdragen, of het leuk genoeg gaat zijn of past bij iemands waarden en wensen, maar ook vragen die gaan over hoe iemand de kans van slagen inschat. In een gesprek over motivatie stimuleer je deze onderzoekende vragen zodat het debat expliciet op gang komt. Je helpt de ander zich bewust te worden van de ambivalentie, welke zaken hierbij een rol spelen en wat iemand ermee wil. Zo wilde Mariet wel een opleiding starten naast haar werk. Ze zag niet scherp voor zich wat dit voor haar en haar gezin zou betekenen. Ze stelde de keuze steeds maar uit vanuit een unheimisch gevoel. Kan het wel en past het wel? Kan ze het aan? Zou ze het wel halen? Ze wilde de onzekerheid die een opleiding en werk met zich meebracht liever vermijden. Pas toen ze zich door het motiverend gesprek bewust werd van de uitzichtloosheid op meer plezier en uitdaging bij haar huidige werk en wat dit haar kostte, en de risico's op een rij had gezet en haar eigen kwaliteiten in beeld had, durfde ze de knoop door te hakken. Haar belang was scherper in beeld gekomen en ze had er meer vertrouwen in. Dat laatste gaf haar ook een gevoel van hoop. De opleiding zou veel tijd en energie kosten, maar zou veel opleveren aan werkgeluk. Hoop speelt altijd een rol bij ontwikkelen en groeien. De situatie willen veranderen vereist altijd hoop. Zonder hoop begin je er niet aan.



*De situatie willen veranderen vereist altijd hoop.*



## Hoop horen

Je hoort de mate van hoop die mensen ervaren in je gesprekken aan de taal van mensen. 'Ik denk dat dat wel gaat lukken' is een mooi voorbeeld van een hoopvolle uitspraak (waar ook vertrouwen uit spreekt), terwijl de uitspraak 'Ik geloof er niets van' verraadt dat de ander weinig hoop heeft. 'Dat gaat me heel veel opleveren' is een mooi voorbeeld van een uitspraak waar hoopvol belang uit naar voren komt.

Vaak zijn mensen geneigd om vanuit een probleem te denken. We noemen dat ook wel de '*deficit focus*'; kijken naar wat er ontbreekt of wat er scheelt. Bij deze focus gaan mensen uit van een issue of gebrek. Er is iets aan de hand en dat moet worden gefixt of opgelost. In werk kijken we ook vaak vanuit deze focus. Op de vergaderagenda staat met regelmaat bovenaan wat er scheelt of is misgegaan en hoe dat een volgende keer voorkomen kan worden. We evalueren graag wat 'beter kan' in het proces. Deze focus levert zinvolle informatie op. Het is echter niet altijd hoopvol. Je kunt deze focus horen bij de ander in je gesprek, maar je kunt deze ook opmerken bij jezelf. En je kunt deze focus in een motiverend gesprek ombuigen. Daarover lees je meer in hoofdstuk 7.

In hun hoofd kunnen mensen door allerlei mitsen en maren en beren op de weg hun eigen plannen en dromen in de weg zitten en zo onbewust de eigen motivatie laag houden. Dat sluit goed aan bij de menselijke behoefte aan het vertrouwde. Zolang er een reden is om iets *niet* te doen, hoeven mensen niet het ongemak van de verandering of ontwikkeling aan te gaan. Zo ontnemen zij zichzelf hoop.

## De bewezen kracht van hoop

In de positieve psychologie is onderzocht hoe positieve emoties bijdragen aan welzijn. Hoop viel daarbij op als krachtige emotie, net als bijvoorbeeld dankbaarheid en trots.<sup>20</sup> Hoop is misschien wel het beste wat we hebben. Dat is wijsheid waar je in je motiverende gesprekken je voordeel mee kunt doen. Hiermee ontdekten deze wetenschappers in de positieve psychologie overigens niet iets nieuws. Aristoteles (364-322 v.Chr.) beschreef hoop als een droom die ontwaakt en Cicero (106-43 v.Chr.) is bekend om zijn uitspraak: 'Zolang er leven is, is er hoop.'

Hoop is in filosofie en religie al lang een begrip waarvan verwacht wordt dat het bijdraagt aan het welzijn van mensen. Sinds de opkomst van de positieve

psychologie begrijpen we steeds beter op welke manier hoop precies bijdraagt aan ons welzijn. In de medische hoek wordt hoop gezien als belangrijk aspect dat bijdraagt aan herstel als het besproken wordt bij behandelingen. Het draait daarbij om het bieden van hoop en het laten verkennen ervan. Door te praten over hoop is de kans groot dat de gevoelens van hoop groeien. Dat kan door de simpele vraag te stellen: ‘Waar hoopt u op?’<sup>21</sup>



*Het zien van mogelijkheden levert een positief gevoel van hoop op.*

De Amerikaanse onderzoekers Snyder en Taylor<sup>22</sup> definieerden hoop als een positieve emotie die gebaseerd is op het idee dat je succesvol bezig bent om stappen richting je doel te zetten. Zonder idee over het pad dat je wilt bewandelen naar je wens of doel is het lastig er hoopvol over te zijn. Als je ergens naartoe wilt, moet je het voor je kunnen zien. Hoe concreter je iets voor je ziet, hoe makkelijker het is om hoop te ervaren. Het zien van mogelijkheden levert een positief gevoel van hoop op. Vertrouwen en hoop voeden elkaar daarbij. Kortom: door ernaar te vragen en de ander te laten praten over hoop, is de kans groot dat deze hoop al pratend en denkend groeit.

Met een motiverend gesprek wil je bijdragen aan het in beweging komen van mensen. Vragen naar hoop draagt hieraan bij. Dat kun je op verschillende manieren doen. Wat je ook kiest, je zet altijd aan tot het verkennen van mogelijkheden. Door concreet te vragen naar mogelijkheden, kansen, eerdere successen of verwachte winst wordt het brein van de ander uitgenodigd om hierover na te denken. Door over hoop te praten, groeit het vertrouwen in de mogelijkheden die iemand voor zich ziet en de kans dat iemand uiteindelijk in actie komt.

## 1.4 De relatie eerst

Praten over motivatie gaat je veel leuke en boeiende, maar vooral persoonlijke gesprekken brengen. Onze basisbehoeften en onze waarden zijn tenslotte heel

persoonlijk, uniek en authentiek. Dat maakt praten over motivatie zo leuk en boeiend. Het gaat echt ergens over. Je leert mensen goed kennen en zij leren zichzelf beter kennen. Motivatie van mensen – hun belang om dingen wel en niet te gaan doen – gaat al snel over de diepere behoeften en persoonlijke waarden, over wat mensen zinvol vinden in het leven. Als er iets speelt rond motivatie of als motivatie wenselijk is, en dat is wat je soms ziet door het tegenovergestelde – het uitblijven van motivatie of actie – dan werkt een motiverend gesprek. Een motiverend gesprek gaat ook over onze verborgen onzekerheden en diepe angsten. En nee, voor het geval je dit denkt: dit betekent niet dat praten over motivatie altijd intens, zwaar en langdurig is. Het kan ook gewoon bij de koffieautomaat. En, niet onbelangrijk: je hoeft er wellicht minder voor te doen dan dat je nu doet in een gesprek.



*In een motiverend gesprek wil je een 'ja' op de vraag:  
Gaan wij samenwerken?*

Ik begin bij wat je als eerste te doen staat; dat is werken aan je relatie met de ander. En voor het geval je nu denkt te moeten investeren in zakelijke etentjes, relatiegeschenken en urenlange smalltalk – nee, daar draait het niet om. Je wilt in een motiverend gesprek een 'ja' op de vraag: Gaan wij samenwerken?



Figuur 1 De relatie is je basis voor een motiverend gesprek

## Motiveren begint bij accepteren

Als je een effectief motiverend gesprek wilt voeren, is het eerste wat je te doen staat een goede relatie op te bouwen met je gesprekspartner. Dat kan in een minuut, maar kan ook meer tijd vragen. Het draait erom dat je elkaar accepteert in je rol, expertise en wijsheid en dat er vanuit jullie verschillende rollen samengewerkt kan worden tijdens dit gesprek. Jij ondersteunt en gidst bij het gesprek, de ander stelt zich open om met de motivatie aan de slag te gaan. Dit doen jullie vanuit acceptatie, gelijkwaardigheid en met respect voor ieders expertise. Dat noemen we ook wel 'partnerschap'.<sup>23</sup> In hoofdstuk 4 schrijf ik meer over het opbouwen van de relatie en het gidsende karakter van een motiverend gesprek.



*Het draait erom dat je elkaar accepteert in je rol, expertise en wijsheid.*

Deze acceptatie, gelijkwaardigheid en respect voor ieders expertise zijn er in de praktijk niet altijd (ook niet als we dat eigenlijk zouden willen). Dat heeft te maken met die bug in het systeem die ik eerder al noemde. Bij het motiveren van mensen leeft een foutieve aanname over motivatie. Ook in onze werkcultuur. Dat is de aanname dat we mensen kunnen helpen als we weten wat er mis met ze is of waar het hen aan ontbreekt.<sup>24</sup> Je zou in jouw rol bij het motiveren van mensen zomaar kunnen denken: ik hoor hoe het zit en ik heb wat je nodig hebt. Luister naar mij want ik heb de oplossing! Helaas is dat zelden waar en als het al waar is, werkt het niet. Want: daar trigger je de puber in de ander al.

Mensen zijn de beste experts over zichzelf. Wil je mensen motiveren, gebruik dan de wijsheid die mensen over zichzelf hebben ontwikkeld. Op die manier is de ander expert over zichzelf en jij bent expert over je professionele rol in het motiveren van mensen. Dan worden jullie samenwerkende partners, wat een noodzakelijke basis is voor een motiverend gesprek. Want dat werkt. Daarmee geef je ruimte voor de autonomie en creëer je een voedingsbodem waarin motivatie kan groeien, waarin naar verandering en groei kan worden toegewerkt.

## Vertrouwd en veilig

Je relatie met de ander is dé basis om over motivatie te kunnen praten. Je wilt het er samen over eens zijn dat je gaat samenwerken met als doel de motivatie van de ander te beïnvloeden. Motiverende gesprekken werken alleen vanuit een juiste samenwerkingsrelatie. Deze relationele basis maakt het mogelijk om in het gesprek te vragen naar iemands belang en vertrouwen en de ander aan te zetten de eigen ambivalentie te onderzoeken. Mensen delen pas hun diepere drijfveren, angsten en zorgen als ze vertrouwen ervaren in de ander. Ze durven pas over gevoelige zaken na te denken als ze zich veilig voelen en als ze zich gezien voelen door een ander. Pas dan gaan ze akkoord met de samenwerking. In veel gevallen voel je aan dat dat ‘akkoord’ tot samenwerken er is, maar het kan nooit kwaad dat expliciet te benadrukken. Bijvoorbeeld door een korte samenvatting te geven van jullie rollen. Zoals: ‘We zitten hier omdat je graag eens wilde onderzoeken of je hier op deze functie op je plek zit. Ik ben nieuwsgierig en luister graag naar je, jij weet zelf natuurlijk het beste wat voor jou werkt.’ Of: ‘Ik kan als coach jou begeleiden in jouw zoektocht naar wat je wilt in je werk.’



*Je relatie met de ander is dé basis om over motivatie te kunnen praten.*

Er zijn rollen en contexten waarbij mensen deze samenwerking niet verwachten. Iemand stapt bijvoorbeeld binnen bij de coach met het idee dat de coach beter weet wat zij willen of dat de baas hun gaat vertellen wat het beste is. Stel dat mensen een niet-gelijkwaardige verhouding gewend zijn of zo bij jou zijn terechtgekomen, bijvoorbeeld met de boodschap: ‘deze coach weet heel veel over loopbaankeuzes’. Dan werkt het goed om er expliciet bij stil te staan wat jullie beider rollen zijn en dat jij slechts begeleidt bij het gesprek en als een soort gids de ander bijstaat bij het onderzoeken van de eigen wijsheid. Je benadrukt de autonomie en wijsheid van de ander en voorkomt een passief-afwachtende houding met vooral sociaal wenselijke antwoorden. Motivatie gaat met regelmaat over diepe drijfveren en persoonlijke onzekerheden. Het akkoord op samenwerken maakt het mogelijk om over motivatie te praten en daarbij ook al die kwetsba-

re, gevoelige en onzekere zaken uit te spreken. Dit akkoord sust de puber in de ander. Die kiest immers vanuit de autonomie om de relatie aan te gaan en de eigen expertise over zichzelf daarbij in te zetten. De puber is tevreden: hij neemt voor zijn deel verantwoordelijkheid voor het gesprek. Dat geeft ruimte voor de (soms kwetsbare) inhoud van het gesprek en voor de onderzoekende houding die daarbij nodig is. Dat maakt dat de ander vanuit een gezonde autonomie kan nadenken over diens ambivalentie.



*Mensen komen in beweging als ze het gevoel hebben dat ze als persoon geaccepteerd zijn.*

Mensen komen in beweging als ze het gevoel hebben dat ze als persoon geaccepteerd zijn zoals ze op dat moment zijn. Inclusief gedoe en getwijfel. Het gevoel van emotionele veiligheid, betrokkenheid en bewuste belangstelling voor hun behoeften, sterke kanten en beleving, bepalen de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie. De relatie werkt namelijk het beste op onze meest menselijke krachten: onze sociale intelligentie en empathie. Hierover lees je in de volgende hoofdstukken meer. Eerst leg ik uit wat motivatie zo belangrijk maakt voor ons welzijn. Het opbouwen van een relatie kan ingewikkeld klinken en een hele klus lijken, maar om zo'n relatie op te bouwen, hoef je maar één ding mee te nemen en dat is: jezelf.

# ONTDEK HOE JOUW GESPREKKEN MOTIVERENDE GESPREKKEN WORDEN

Op de werkvloer zien we graag gemotiveerde mensen. Zonder motivatie bereiken mensen geen doelen. Zo lukt het niet om te ontwikkelen of te veranderen.

Iedere (team)coach, hr-functionaris of leidinggevende voert gesprekken waarin motivatie een rol speelt. Motivatie draagt niet alleen bij aan mooie resultaten, het draagt ook bij aan welzijn. Het bepaalt hoe mensen hun werk doen en beleven. Gemotiveerde professionals zijn gelukkige professionals. En het mooie is: motivatie is te beïnvloeden! Hoe je dat doet, is goed te leren. Vanuit de wetenschap en de praktijk weten we wat hoe motivatie werkt en wat motivatie werkelijk beïnvloedt.

Motivatie is weerbarstig. Mensen weifelen en twijfelen. Wat we geneigd zijn om te doen, pakt niet altijd goed uit. Je haalt bijvoorbeeld geweldige argumenten uit de kast, maar die worden met 'ja maars' van tafel geveegd. Of je draagt goede oplossingen aan die niet worden opgepakt. Je denkt dat je in het gesprek op één lijn zit met je gesprekspartner, maar toch komt er van de afspraken niets terecht.

Hoe je een effectief motiverend gesprek voert, ontdek je in dit boek. Zo kom je erachter hoe je mensen écht helpt floreren.



**MARLIES JELLEMA** is auteur, spreker en trainer. Zij is expert in positieve psychologie en motivatie. Zij schreef verschillende (studie)boeken en artikelen over haar werk. Zij heeft het Centrum voor Werkgeluk opgericht en is programmaleider en ontwikkelaar van de post-hbo-opleiding tot supervisor en de leerlijn positieve psychologie bij Hogeschool Windesheim.

