



Motiveren: Do's and dont's

- Een praktijkvoorbeeld: een jonge verpleegkundige wordt door haar direct leidinggevende begeleid in haar werk. Zij dient zich verder te ontwikkelen zodat zij zelfstandiger kan gaan werken en meer cliëntencontact kan gaan onderhouden. Haar kwaliteiten zijn empathisch vermogen en sociaal betrokken; daarnaast heeft ze een sterke drive om te willen slagen. Haar ontwikkelpunten liggen op het communicatievlak en op zelfvertrouwen.

Het helder communiceren met patiënten en collega's vindt ze nog lastig. In vele situaties kan ze zich moeilijk uiten in de angst 'het fout te doen'. De band met haar leidinggevende is echter goed en er is onderling vertrouwen. De verpleegkundige is zeer gemotiveerd om deze genoemde ontwikkelpunten op te pakken. Haar docente van de opleiding tot verpleegkundige heeft haar echter verteld dat ze nooit een goede verpleegkundige zal worden en dat ze nog veel leren. Anders wordt het niets.

Een ander voorbeeld: een ervaren docent krijgt een nieuwe taak toebedeeld. Hoe hij deze functie gaat inkleden is geheel naar eigen eer en geweten. Want in deze en vele andere onderwijsinstellingen bestaat geen competentie management, en wordt verwacht van de leerkracht dat hij zelf invulling geeft aan zijn lessen. Waarop beoordeeld wordt is niet duidelijk. Wel kreeg hij onlangs te horen in de wandelgangen: "Kees, er zijn velen die hier langer werken en die graag jouw nieuwe taak zouden willen vervullen. Je zult jezelf wel moeten bewijzen". Hoe motiverend zal dit werken denkt u?

Hoe werkt excentrieke motivatie en wat zijn effecten van demotiveren?

Mensen motiveren blijkt in praktijk niet altijd makkelijk. Organisaties geven in beleidsplannen aan dat intrinsieke motivatie het belangrijkste is maar het is niet altijd duidelijk voor de leidinggevenden hoe het vuur aan te wakkeren. Leidinggevenden vinden het vaak nog lastig om medewerkers te motiveren. Enerzijds omdat de focus te veel ligt om 'er' te komen dan 'hoe' er te komen; anderzijds omdat leidinggevenden het niet geleerd hebben. Recent psychologisch onderzoek van Barbara Fredrickson heeft aangetoond dat doorgaans één negatieve opmerking meer (negatieve) impact heeft dan positieve opmerkingen. De verhouding is ruim 3 tot 1.

Hoe motiveer ik mijn medewerker?

Stel samen met medewerkers op basis van de gewenste competenties leerdoelen en gedragsintenties vast:

1. Laat de medewerkers zelf verwoorden hoe ze dit aanpakken

2. wees onderling helder over de gestelde kaders
3. Let tijdens het leerproces op uw eigen houding: motiveer ik door te coachen? Dit houdt in dat u de medewerker niet vertelt wat hij fout doet, maar om te reflecteren op het effect van feitelijk gedrag tijdens bepaalde situaties
4. Stem uw wijze van aanmoedigen af op de medewerker
5. Laat de medewerker zelf aangeven hoe hij het heeft aangepakt heeft en vraag door. Als kritische feedback toch nodig is let dan vooral op de manier waarop: vraag of u tips mag geven of bespreek de gewenste gedragsverandering zonder verwijtend over te komen. Als medewerkers leren zichzelf te monitoren en er is vertrouwen over en weer, dan is kritische feedback met alle mogelijke gevolgen van dien steeds minder nodig.

Valérie Docters van Leeuwen, coach en communicatiedeskundige