

Makkelijk mensen motiveren I

Makkelijk Mensen Motiveren deel 1

Makkelijk Mensen Motiveren met behulp van motiverende gespreksvoering

Mensen worden in het algemeen eerder overtuigd door de redenen die ze zelf hebben ontdekt en opgesomd, dan door de redenen die door anderen zijn opgesomd - Blaise Pascal, 17e eeuw.

Inleiding

Ontmoet u wel eens weerstand? Wordt u wel eens moe van al die eigenwijze cliënten? Bedenkt u wel eens: 'je hoeft alleen maar te doen wat ik zeg en je leven zou zó veel mooier worden'? Grote kans dat u gelijk heeft en dat uw adviezen inderdaad precies zijn wat de cliënt nodig heeft. Alleen moet de cliënt dat niet van u horen, maar van zich zelf! Zowel uit bovenstaande uitspraak van de 17e-eeuwse natuurwetenschapper als uit psychologisch, wetenschappelijk onderzoek van de laatste 30 jaar blijkt dat het niet effectief is om mensen te overtuigen van de noodzaak tot (blijvende) gedragsverandering. Dit komt doordat er bij vrijwel alle mensen die willen of moeten veranderen sprake is van ambivalentie en een behoefte aan autonomie. Vaak blijkt overtuigen, een heel enthousiaste aanpak, reddend of bot confronteren zelfs averechts te werken. Wat wel werkt is het ontlokken van zelfmotiverende uitspraken.

Of je nu trainer bent, coach, therapeut, adviseur of manager: we hebben allemaal te maken met mensen die ambivalent staan tegenover de verandering die het leven van ze vraagt. Welnu, zou het niet mooi zijn als

we mensen makkelijker konden motiveren? Als we minder hard hoefden te werken en tegelijkertijd effectiever zouden zijn? Als we weerstand zouden beantwoorden met aikido in plaats van worstelen?

Er is hoop: motiverende gespreksvoering

Op dit moment is deze nieuwe, veelbelovende communicatiestijl wereldwijd sterk in opkomst. Motiverende gespreksvoering is niet alleen een heel prettige benaderings- en gespreksstijl voor zowel gever als ontvanger, zij is ook bewezen effectief bij de meest uiteenlopende doelgroepen. Of het nu gaat om drugs- en alcoholverslaafden, suïcidale jongeren, delinquenten, of Zambiaanse dorpsbewoners die hun water moeten zuiveren: bij elke groep neemt de beoogde gedragsverandering significant toe als zij op deze manier bejegend worden (Voor meer informatie verwijs ik naar de website www.motivationalinterview.org). In de VS wordt op dit moment elke arts hierin getraind. Overgewaaid uit de Angelsaksische landen wordt deze interactiestijl ook in Nederland in steeds meer werkvelden toegepast, denk aan: lichamelijke en geestelijke gezondheidszorg, verslavingshulpverlening, reclassering en jeugdhulpverlening. Mijn persoonlijke verwachting is dat ook in het bedrijfsleven en het persoonlijke groeicircuit steeds meer gewerkt zal worden met motiverende gespreksvoering, al was het maar in antwoord op de groeiende vraag naar 'evidence-based practice'. Het goede nieuws voor NLP'ers en provocatief coaches is dat veel vooronderstellingen en principes van motiverende gespreksvoering bekend zullen voorkomen. Desondanks is het een valkuil om te denken: 'oh, dat doe ik al...' want er zijn ook een aantal wezenlijke verschillen. Eerlijk gezegd denk ik dat NLP, provocatief coachen en motiverende gespreksvoering elkaar veel te bieden hebben, maar daarover later meer.

Achtergrond

Motiverende gespreksvoering is ontwikkeld in de jaren '80 door William Miller, hoogleraar in de psychologie en, zoals zo velen, leerling van Carl Rogers. Aanvankelijk was hij op zoek naar een effectieve therapie voor probleemdrinkers en wat hij ontdekte bleek zo effectief te zijn, dat het in steeds meer werkvelden werd toegepast en onderzocht. Hoewel ontstaan in de gedwongen hulpverlening, blijkt motiverende gespreksvoering betekenis te hebben voor iedereen die door een veranderproces gaat. Het is namelijk zo dat mensen die er in slagen hun gedrag blijvend te veranderen altijd door een fase van ambivalentie gaan: hij of zij luistert dan als het ware naar een engeltje op de ene schouder en naar een duiveltje op de andere en voelt zich gedwongen een keuze te maken. Zolang iemand nog twijfelt zal hij geen veranderingen doen die hout snijden. Helaas kan deze fase soms wel een heel mensenleven duren: we kennen allemaal voorbeelden van mensen die - tegen beter weten in - hun doelen niet halen en/of hun problematische gedrag blijven voortzetten. Miller ontdekte nu dat je alleen met een bepaald soort communicatiestijl de gehele ambivalentie op tafel krijgt. Zeker bij problemen die omgeven zijn met oordelen is het niet eenvoudig een ruimte te creëren waarin de cliënt zich veilig genoeg voelt om zowel het engeltje als het duiveltje ten tonele te voeren. Later ontmoette William Miller Stephen Rollnick, een klinisch psycholoog, die onafhankelijk van hem gelijksoortige ontdekkingen had gedaan in een medische setting. Samen hebben zij motiverende gespreksvoering verder ontwikkeld, diverse boeken geschreven en wereldwijd honderden mensen opgeleid.

Wat is motiverende gespreksvoering?

De definitie van Miller luidt als volgt: motiverende gespreksvoering is een client-gerichte, directieve gespreksstijl voor het versterken van

intrinsieke motivatie tot gedragsverandering door het verkennen en oplossen van ambivalentie. Een mondvul, dus laten we zijn definitie eens nader bekijken. Het is client-gericht, dus de waarden en diepere verlangens van de cliënt staan voorop. Het is directief, namelijk gericht op het verhelderen en opheffen van ambivalentie. Het is een gesprekstijl, maar beoefenaars zeggen dat de spirit erachter belangrijker is dan de technieken. En het doel is natuurlijk dat de cliënt van binnenuit gemotiveerd raakt om te werken aan een gedragsverandering waar hij of zij zélf voor heeft gekozen en die hem dus niet is opgedrongen door een hulpverlener. Het is een manier om iemand heel geleidelijk door de verschillende fasen van gedragsverandering te loodsen, waarbij steeds zijn autonomie (en dus verantwoordelijkheid) overeind blijft. De verschillende fasen zijn: voorbeschouwing (er is nog geen probleembesef), overpeinzing (men is ambivalent), besluitvorming, actieve verandering, consolidatie en evt. terugval. Elke fase vraagt weer om een eigen aanpak, maar de gesprekstechnieken en principes zijn steeds dezelfde. Sommige cliënten doorlopen deze hele cyclus meerdere malen alvorens blijvend te veranderen.

Hoe werkt het?

In NLP-taal zou ik het als volgt zeggen: iemand die motiverende gespreksvoering toepast laat dát deel van de client, dat wil en kan veranderen aan het woord, net zo lang tot de cliënt het zelf gaat geloven en in actie komt. Het is een manier om het maximaal aanwezige veranderpotentieel aan te boren, hoe diep weggestopt ook. Hierbij komen met name vier gesprekstechnieken van pas: Open vragen stellen, Reflectief luisteren, Bevestigen en Samenvatten (vaak afgekort tot ORBS). Daarnaast is een empathie-volle, niet-oordelende, op samenwerking gerichte basishouding van belang. In feite houd je de

cliënt liefdevol een spiegel voor: 'kijk, dit is wat je zegt te willen en dit is hoe je het er nu van af brengt...' Dit wordt discrepantie ontwikkelen genoemd, één van de leidende principes. Tot zijn eigen verbazing hoort bijvoorbeeld iemand die al 3 gevangenisstraffen achter de rug heeft, zich dan opeens zeggen dat hij eigenlijk wel meer rust wil in zijn leven en het toch wel vervelend vindt dat zijn dochttertje schrikt van elke politie-auto en dat hij 'ook wel eens iets op wil bouwen'. Een ander principe is: meebewegen met weerstand in plaats van 'de strijd aan gaan': niet worstelen, maar aikido... Een derde principe luidt: ondersteun persoonlijke effectiviteit. Dit is natuurlijk een gebied waar NLP'ers in uitblinken en waar beoefenaars van motiverende gespreksvoering dus veel van kunnen leren. Een gouden regel is tenslotte dat de cliënt méér aan het woord is dan de hulpverlener en dat is voor veel mensen wennen. Soms wordt gedacht dat je als hulpverlener bij motiverende gespreksvoering geen grenzen kan aangeven, maar het tegendeel is waar: het is juist heel helder voor de cliënt als de kaders van het speelveld (de grenzen van de wet, bijvoorbeeld) duidelijk zijn. Maar binnen dit speelveld is vaak heel veel ruimte voor de cliënt om te bepalen wat en hoe hij wil veranderen. Zo kan een cliënt bijvoorbeeld ontdekken dat hij wil stoppen met cocaïne snuiven, maar wil doorgaan met hasj roken. Een duidelijk verschil met NLP is dat motiverende gespreksvoering puur conversationeel werkt, waardoor het toegankelijker is voor cliënten die niet zo open staan voor 'hocus-pocus-technieken'. Met NLP zou je iemand wellicht vragen om 'contact te maken met het deel dat verantwoordelijk is voor bepaald (probleem-)gedrag'. Ziet u dat al voor zich met een verstokte alcoholist of een doorgewinterde crimineel? (Geloof me, ik heb geprobeerd: tot een cliënt zei: 'ik wil een andere reclasseringswerker, want deze is helemaal 'spiegies' geworden!')

Overigens zijn bepaalde NLP-vaardigheden (zoals rapport opbouwen en

herkaderen) juist heel goed bruikbaar binnen de motiverende gespreksvoering.

Een voorbeeld

Stel, iemand is ontslagen vanwege een drankprobleem, zit nog steeds thuis en drinkt veel. We noemen hem Jan. Hieronder vind je twee korte dialogen: één met hulpverlener A die een neiging heeft tot overtuigen en één met hulpverlener B die motiverende gespreksvoering toepast.

A: Tsja we kunnen wel op zoek gaan naar ander werk, maar zo lang u blijft drinken heeft dat natuurlijk weinig zin.

Jan: Ja, dat snap ik, maar dat thuis zitten doet me geen goed, ik word daar hartstikke depressief van.

A: Daar kan ik me iets bij voorstellen, maar wie gaat u zo aannemen?

Jan: Dat weet ik niet, maar als ik eenmaal ander werk heb zal ik heus wel minder gaan drinken.

A: Ja, nu draait u de boel om! Nee, de drank moet eerst, heeft u al eens gedacht aan een afkickkliniek?

Jan: Een afkickkliniek? Zo erg is het nou ook weer niet! Die paar glazen...

A: Kom nou toch...

Jan: Ja maar, je denkt toch niet dat ik tussen de junks ga zitten!

A: Nou, dat valt best mee, verslaving kan iedereen overkomen, dus daar zitten echt niet alleen junks.

Jan: Nee, ik zie dat niet zo zitten.

B: Welk verband ziet u tussen werk en drank? (Open vraag)

Jan: Ja, dat gaat niet zo goed samen, dat is me nu wel duidelijk.

B: Vertel eens... (Open vraag)

Jan: Ja, ach, het begon met een borreltje na het werk en ik ben nooit zo snel dronken, dus het werd steeds meer. En ik stond er niet zo bij stil dat

de alcohol zo lang in je bloed blijft, dus soms was ik tijdens de volgende dienst nog onder invloed... En ja, op een gegeven moment ging het toch opvallen.

B: Het is dus onschuldig begonnen en zo uit de hand gelopen dat uw collega's het merkten (Reflectie)

Jan: Ja, klopt. En zeker in mijn beroep is het natuurlijk not done om te drinken: ik kan het als piloot nu wel vergeten, maar het probleem is dat ik nu zó depressief ben, dat ik alleen maar meer ben gaan drinken. Ik zit echt in een negatieve spiraal...

B: En wat zou u daar mee willen? (Open vraag)

Jan: Ik wil wel gaan minderen, maar ik weet niet zo goed hoe.

B: Daar zijn verschillende mogelijkheden voor. Als je wilt kunnen we er samen een aantal bekijken.

Jan: Dat is goed.

Dat Jan piloot is en geen bouwvakker is natuurlijk een instinkertje om u aan het denken te zetten. En voor u niet meer durft te vliegen: de dialogen zijn volkomen denkbeeldig en slechts bedoeld ter illustratie.

Onbevooroordeeld luisteren is wel een van de zaken die motiverende gespreksvoering in het begin niet zo eenvoudig maakt, maar gelukkig baart oefening hierin kunst. Ik wil u nu vragen beide dialogen nog eens te lezen met de uitspraak van Blaise Pascal in het achterhoofd.

Waarschijnlijk valt u het volgende op. Jan is duidelijk ambivalent: er zijn redenen om te blijven drinken en redenen om te stoppen. In het gesprekje met hulpverlener A komen de redenen voor verandering vooral van de hulpverlener en gaat Jan op de andere kant van de ambivalentie 'zitten'. Dit uit zich in weerstand. In het 2e gesprek komt de verandertaal meer van Jan Zelf. Ook is de sfeer in beide gesprekken totaal anders is: het eerste wordt meer gekenmerkt door strijd en het tweede meer door samenwerking. Tenslotte kunt u zien dat A heel hard aan het werk is en

dat B een neutralere positie in neemt en wat meer 'achterover leunt'. In het tweede gesprekje ontstaat er vervolgens een opening om te praten over mogelijkheden die Jan mogelijk optimistisch zullen stemmen. Hier kan dan blijvende, autonome motivatie uit ontstaan.

Tenslotte

Heel lang is gedacht dat motivatie statisch is. Op de werkvloer hoorde je dan uitspraken als 'cliënt x is niet gemotiveerd' (en zal het ook nooit worden, was dan de bijbehorende gedachte). Nu blijkt echter dat motivatie een zeer dynamisch gegeven is: het is een direct gevolg van de kwaliteit van de interactie tussen hulpverlener en cliënt. Als de hulpverlener te zwaar op het engeltje leunt, zal de cliënt zelf het duiveltje gaan benadrukken. Provocatief coaches staan met een knipoog aan de kant van het duiveltje, zodat de cliënt het engeltje benadrukt. Heel effectief (ik heb er zelf met name bij (ex-)gedetineerden mooie resultaten mee bereikt) maar deze stijl moet wel bij je passen. Motiverende gespreksvoering kiest voor de veilige, geleidelijke weg, waarbij de cliënt zélf ontdekt dat het engeltje hem op de lange termijn meer geluk, gezondheid en welbevinden zal brengen dan het duiveltje. Overigens wordt er binnen motiverende gespreksvoering ook gebruik gemaakt van provocatie en uitdaging, maar vaak pas wat later in het proces en/of bij zeer doorgewinterde cliënten.

Voor alle helderheid: motiverende gespreksvoering is, zeker in het begin, niet altijd gemakkelijk. Sommige mensen zullen een aantal dingen moeten afleren. Maar als je het eenmaal in de vingers heb zul je merken dat je meer resultaat bereikt met minder inspanning. Jij hoeft niet meer 'de cliënt te motiveren', de cliënt motiveert zichzelf (in gesprek met jou)

...

Wordt vervolgd...

In een vervolg op dit artikel zal dieper in worden gegaan op de concrete gesprekstechnieken, vooronderstellingen en principes, de rol van waarden en op de verschillende fasen in het veranderproces. In het cursusjaar 2009/2010 zal ik aan het IEP een workshop motiverende gespreksvoering aanbieden, waarbij ook verbanden zullen worden gelegd met NLP, provocatief coachen en aikido.