



■ Adélka Vendl

Motiveren vanuit provocatief perspectief

Een innerlijke gemotiveerde medewerker is een natte droom voor elke manager. Hoe krijg je dit voor elkaar? Door provocatief te interveniëren kun je sneller en met humor krachtig effect bereiken. Bij lastige gevallen, waar je als manager al veel tijd en energie in gestoken hebt, is het een feest om te zien hoeveel energie er met deze aanpak vrij komt.

Marcus Schmidt, headhunter in Duitsland: 'Geld motiveert niet op de lange duur. Een bonus of een verhoging tovert misschien een glimlach op de lippen van een medewerker maar erkenning of een gezond en veilig werkklimaat zijn belangrijkere factoren. Iemand is namelijk snel aan een verhoging gewend maar na een paar maanden is het niet speciaal meer. Als je medewerker tot de ontdekking komt; "Hé ik kom verder", "Ik ontwikkel mij", dan is dat veel waardevoller.' (Der Spiegel online, 24-02-2011).

Uitstapje

Motivatie ontstaat als je een motief hebt; een prikkeling om in actie te komen. Motieven kunnen sterk verschillen. Het arbeidsmotief van de 19e eeuwse arbeider in de kolenmijnen is anders dan die van een huidige medewerker op de marketingafdeling.

Het motief van de arbeider in de kolenmijn is geld verdienen, ongelukken voorkomen en er voor zorgen dat hij zijn baan behoudt. Angst om te overleven speelt dus een grote rol bij dit motief. Deze motivatie wordt *externe motivatie* genoemd. Het is gebaseerd op de

afwezigheid van straf (baanverlies, slechte behandeling) en het vooruitzicht op een beloning (overleving gezin). De moderne medewerker van de marketingafdeling wil vooral dat hij gewaardeerd, gezien en genoeg beloond wordt voor zijn werk. Erkenning voor zijn talent speelt hier dus een grote rol. Deze motivatie wordt *intrinsieke motivatie* genoemd en is gebaseerd op het aanwakkeren van de interesse in de materie.

In de huidige tijd is het zeer gewenst dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, zeker bij hoog opgeleiden. Als je wilt dat mensen zich inzetten zul je dus een soort innerlijke drive moeten aanboren die hun aanzet risico's te nemen en te experimenteren met nieuw gedrag. Intrinsieke motivatie is effectiever en duurzamer, maar ook moeilijker te bewerkstelligen. In elk HRM seminar over loopbaan en het benutten van menselijk potentieel wordt gezocht naar het ontwikkelen van competenties bij medewerkers. Deze competenties gaan vaak over het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid. Ze zijn verbonden met de innerlijke drive van een mens: intrinsieke motivatie.

Iemand die de competenties 'initiatief nemen' en 'verantwoordelijkheid nemen' bezit, maakt gebruik van proactieve eigenschappen zoals: creativiteit, betrokkenheid, onafhankelijke wil of verbeeldingskracht. Stephan Covey noemt deze eigenschappen dé sleutel tot succesvolle en betrokken medewerkers. Waarom?

Proactieve mensen richten zich vooral op hun Cirkel van Invloed. Ze spannen zich in voor zaken waar ze echt iets aan kunnen doen. Ze hebben positieve energie die zich steeds verder uitstrekt en hun Cirkel van Invloed vergroot. Met de cirkel van invloed bedoelt hij die zaken in het leven waar je direct invloed op kunt uitoefenen. Denk aan het verbeteren van je conditie, beïnvloeden van je naaste omgeving en het aanpassen van je eigen gedrag. Reactieve mensen daarentegen



richten zich vooral op hun Cirkel van Zorg. Ze letten in eerste instantie op de zwakheden van anderen, op problemen in hun omgeving en op omstandigheden waar ze weinig of niets aan kunnen doen. Provocatieve interventies zijn zeer geschikt om de pro-activiteit van de medewerker stimuleren en daarmee ook de innerlijke motivatie.

Wat is provocatief interveniëren?

Provocatief interveniëren is een beïnvloedingsmethode, die humor en uitdaging als werktuig heeft. Een van de belangrijkste dingen is dat je de lach en de weerstand van je gesprekspartner kunt kietelen, maar dan wel in de goede richting. Je doel is dat je de ander 'de goede kant op plaagt' zodat iemand zelf tot inzicht komt hoe hij zich saboteert. Bij de paragraaf 'de goede kant op plagen' staat hier een voorbeeld van.

Provocatieve interventies komen uit de therapiewereld, uit de provocatieve therapie. Frank Farrelly, een Amerikaanse therapeut met Ierse wortels, is de grondlegger. Moedeloos geworden van de geringe resultaten die hij als therapeut bereikte heeft hij zijn eigen mix gemaakt van werkbare elementen. Humor, directheid, overdrijven, jezelf laten zien en echte betrokkenheid bij de cliënt vormen de basis.

In de provocatieve therapie neemt de therapeut de rol van de advocaat van de duivel aan. De duivel heult met de negatieve kanten van de cliënt en hemelt ze op. Provocatieve therapie kan bij tijd en wijle zeer aanstootgevend zijn of onconventioneel. Het drukt het hele scala van menselijk gedrag, gevoelens en gedachten uit. Het gebruik ervan zorgt ervoor dat mensen kunnen lachen en afstand kunnen nemen van hun probleem. Als opleider, HRD-er of coach kun je elementen van deze provocatieve therapie gebruiken. De basiselementen van de provocatieve

interventies, humor, warmte en uitdaging, moeten tegelijk in de lucht worden gehouden. Als je iemand uitdaagt kan dat niet zonder compassie én het geloof dat de ander de kracht heeft er zelf uit te komen. Dat maakt het soms ingewikkeld om toe te passen. Het valt of staat met de intentie van de toepasser. Als je provocatieve interventies inzet als trucje werkt het niet. Je moet je realiseren dat je veel tegen mensen kunt zeggen, maar dat dit alleen kan als je ze in je hart hebt gesloten, net als een goede vriend of vriendin. Dat betekent niet dat je vrienden moet worden met al je medewerkers. Dat betekent wel dat je zonder veranderingsdrang iemands afwijking moet kunnen tolereren.

Een effect van een liefdevolle uitdaging met een twinkeling in de ogen, is dat je gesprekspartner verward en ontregeld raakt. Verwarring biedt de ander de mogelijkheid met een afstand naar zijn problemen te kijken. Hij krijgt als het ware een nieuwe 'bril' op zijn neus en daarmee kan hij weer andere oplossingen zien. Bovendien is die ontregeling vaak zo kolderiek dat je gesprekspartner samen met de jou lacht over de punten waar hij zichzelf dwars zit.

Voordat ik de provocatieve aanpak gebruik kijk ik wel even of men alles al geprobeerd heeft, positieve feedback, beloning, bestraffing etc. Het doel is om de cliënt of medewerker zijn zelfopgelegde blokkades in te laten zien en uit de weg te ruimen, en om hem te helpen zijn potentieel ten volle tot bloei te laten komen. Werkwijze:

- Je gaat uit van het *voordeel* van het probleem.
- Je maakt humorvol een karikatuur van hoe iemand zichzelf dwars zit.
- Effect: Je boort meer energie aan en eigen verantwoordelijkheid, waarmee je de innerlijke motivatie aanwakkert.

De goede kant op plagen

Met provocatieve interventies richt je je in eerste instantie op de vaardigheden en goede kanten die iemand heeft. Dat kan lastig zijn zeker als je een kritisch feedbackgesprek aangaat met een medewerker omdat je bijvoorbeeld vindt dat hij te weinig initiatief toont in zijn werk. Dan moet je ineens omschakelen naar een ander gezichtspunt namelijk dat van het voordeel. Hoe de voordeelmethode werkt kan ik illustreren met het kernkwadrant van Daniel Ofman, die in zijn theorie er van uitgaat dat iedereen over specifieke kernkwaliteiten beschikt. Iemand kan opvallen door een sterke mate van zorgzaamheid, daadkracht of geduld. Een kernkwaliteit is een specifieke sterkte waaraan we bij de ander direct denken. De schaduwkant is datgene wat de kernkwaliteit wordt als die te ver doorschiet. Zo kan een kernkwaliteit "bedachtzaamheid" doorschieten in 'initiatiefloos'. De kracht van iemand wordt dan een zwakte: de valkuil. Het is teveel van het goede.

kwaliteit Bedachtzaam	Valkuil initiatiefloos
Allergie Twistziek	Uitdaging Actie ondernemen

Als je de theorie van Ofman gebruikt bij de valkuil van iemands gedrag, leg je meestal aan iemand uit dat zijn valkuil een te veel van een goede eigenschap is. Je neemt reëel de twee kanten van de medaille mee. Als je provocatief intervenieert ben je juist heel irreëel en overdreven. Je doet net alsof je alléén de goede (of alleen de slechte) kant van de valkuil ziet. Je neemt een extreem standpunt in. In dit geval zou je kunnen zeggen dat de valkuil 'initiatiefloos' een prachtige kwaliteit heeft, namelijk goed nadenken voordat je iets

doet. Én als je met iets komt is het wel heel goed. Je weigert de 'slechte' kant te zien. Juist dit duivelse gedrag zorgt er voor dat de ander de valkuil wél gaat zien. Het feit dat je gesprekspartner zich tegenover jou uitspreekt en zijn eigen tekortkoming verwoord is krachtig. Dat vind ik winst. Ten eerste leer je naar het gezonde deel van je medewerker te kijken. Ten tweede is een inzicht dat iemand zelf verwoord veel beter verankerd in het brein. Zelf zeggen staat in verbinding met zelf doen.

Eén van de dingen je dus bij provocatief interveniëren doet is positief overdrijven. Daarmee krijg je weer vaart en energie in vastzittende patronen.

Karikatuur

Bij provocatieve interventies mag je stereotyperen, liefst heel beeldend. Het stereotyperen zorgt er voor dat je iets totaal uitvergroot zodat je er uiteindelijk om kan lachen. Let er wel op dat je bij provocatieve interventies nooit over de ander lacht, maar samen met hem lacht om de manier waarop hij zijn probleem aanpakt. We handelen als mens soms zo absurd maar omdat we in het probleem zitten kunnen we die absurditeit niet meer zien. Wie provocatief werkt, kan met een lachspiegel de ander wel het absurde van zijn gedrag laten inzien. Je gebruikt dus veel humor. Door het lachen om jezelf krijg je automatisch een distantie tot je eigen probleem en kun je meer vanuit het perspectief van een toeschouwer kijken naar wat je doet. Dat geeft enorm veel openheid en lucht. Je wordt van binnenuit gestimuleerd om iets aan je gedrag te veranderen.

Aanboren van energie

De uitdagende manier van interveniëren geeft zowel de gebruiker als zijn 'slachtoffer' nieuwe energie. De basiselementen van deze aanpak, die in veel gebieden - ook buiten het

therapeutische milieu - kan worden beoefend zijn humor en uitdaging. Humor maakt vrij en uitdaging zorgt voor beweging. Alleen met genoeg energie kan iemand zijn voornemen verwezenlijken en door de energie wordt de motivatie ook opgestuwd.

Als je op een 'gewone' manier wil dat de medewerker gemotiveerd raakt, stop je zelf veel energie in het gesprek om de ander te *overtuigen*. Juist de contraovertuiging in provocatief interveniëren werkt als een boemerang. Dat kan er in het kort zo uitzien: Trainer: "Je hebt gelijk, jij kunt helemaal niets leren van een rollenspel". Het is zo'n kunstmatige toestand, een wonder dat je hier nog zit. Deelnemer: "(lacht eerst) Nu ja wat ik wilde zeggen is dat het niet echt is".

Trainer: "Niet alleen nep het is zo ver weg van de werkelijkheid dat je er alleen slechter van wordt".

Deelnemer: "Dat bedoelde ik nou ook weer niet, Ik vind het ook gewoon lastig, iedereen kijkt en oordeelt mee".

De betrokkenheid, creativiteit en verbeeldingsvermogen (output genereren naar de echte situatie) wordt hier aangeboord.

Provocatieve interventies moet je nooit als wapen inzetten. Je grondhouding als liefdevolle begeleider is zeer belangrijk. Als je écht iets wil van de medewerker, kun je niet onafhankelijk zijn, dan werkt het niet.

Conclusie

Met provocatief interveniëren kun je op een werkzame maar ook opgewekte manier bestaande verwachtingspatronen doorbreken. Je trekt je gesprekspartner aan de staart en hierdoor ontstaat beweging in vastzittende patronen. Iemand wordt gedwongen zich uit te spreken omdat je heel erg overdreven een kant kiest en zo krijg je zicht op de motivatie van de ander. Die motivatie kan gaan over gedragsverandering, het volgen van een training of het uitvoeren van bepaalde taken.

Door de ander méér recht te geven dan hem lief is wordt hij gedwongen zich uit te spreken over de materie. Hoed je voor onechte en kunstmatige interventies. Provocatief interveniëren gebruik je als glijmiddel bij verroeste communicatie en niet als mes om iemand de keel door te snijden.

Om provocatief te leren interveniëren is het raadzaam een opleiding te volgen. Vooral omdat je zult moeten leren om de voordelen van problemen te zien en die ook oprecht moet kunnen uitdragen. Lukt dit eenmaal, dan vergroot je je coachplezier én de emotionele deelname en dus motivatie van je gesprekspartner. ■



Adélka Vendl is psycholoog en trainer. Vanuit haar eigen bedrijf Vendl training & provocatieve coaching verzorgt ze bedrijfstrainingen. Daarnaast verzorgt zij opleidingen voor trainers, psychologen en zovoorts in de provocatieve methode. www.vendl.nl

Literatuur

- S.R. Covey (1989). *Seven habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Dekkers A. en Galan de K. (2009). *Lachen met lef*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Ofman, D. (1996). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Utrecht: Kosmos Uitgevers.
- Vendl, A. (2011). *U lijkt me een vrij hopeloos geval*. Zaltbommel: Thema.