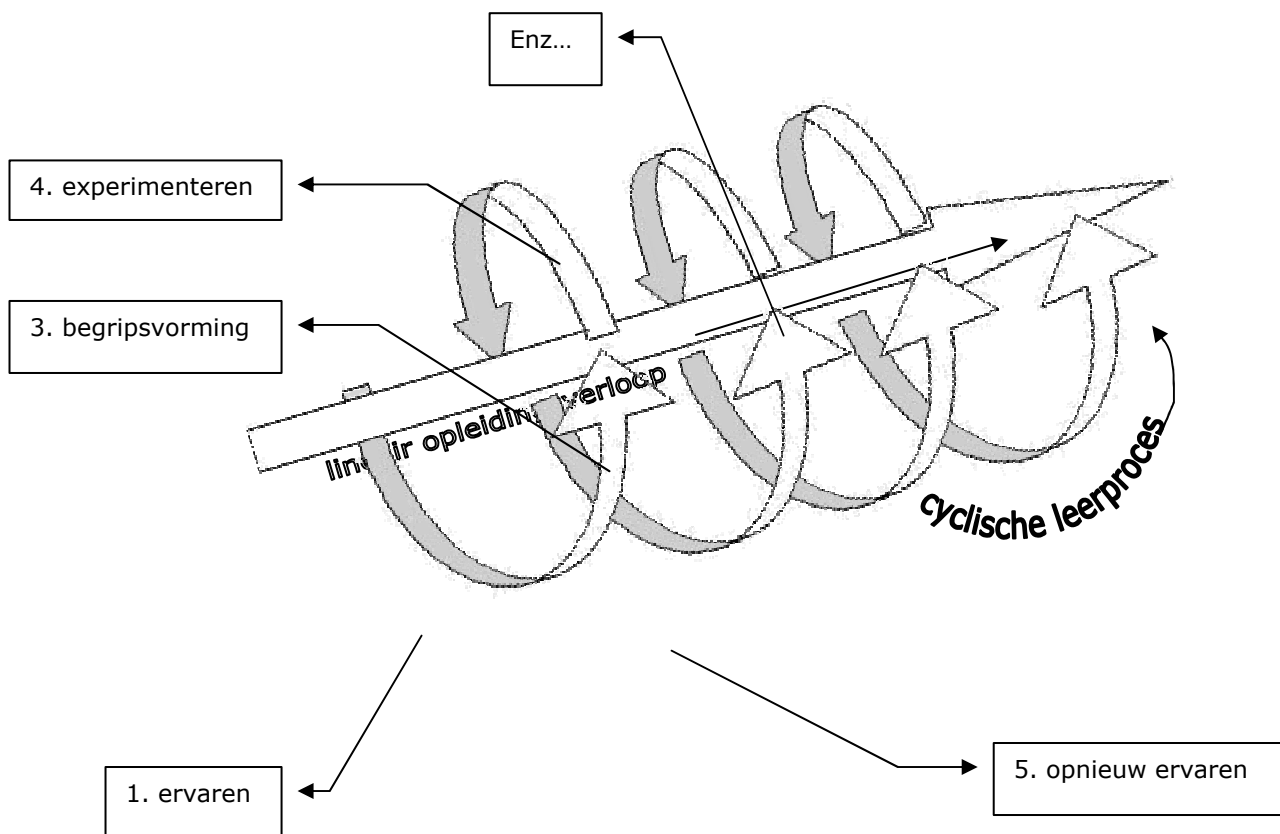


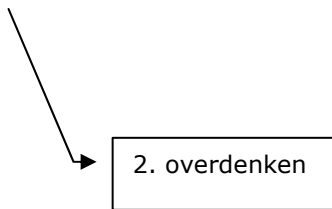
Motiveren om te leren

Een succesvol opleidingsbeleid is afhankelijk van verschillende factoren. De keuze van een goede opleidingsaanbieder speelt een rol, net zoals een grondige behoefteanalyse en de opmaak van een strategisch opleidingsbeleid dat aansluit bij de visie en missie van de organisatie. Gemotiveerde deelnemers zijn echter eveneens een cruciale voorwaarde voor succes. Over dit laatste aspect hebben we het in deze nieuwsbrief. Indien volwassenen immers niet gemotiveerd zijn om te leren, is er geen leren mogelijk! Helaas hebben wij zelf geen invloed op de motivatie van onze medewerkers. Wij kunnen hen immers niet motiveren, dat kunnen ze alleen zelf. Vandaar dat we in deze nieuwsbrief ingaan op wat we wél kunnen beïnvloeden: het leerklimaat. Hoe kunnen de juiste condities geschapen worden die de motivatie van medewerkers voor het leerproces bevorderen?

HOE MOTIVEER IK MIJN MEDEWERKERS OM DEEL TE NEMEN AAN EEN OPLEIDING?

De opleidingstrajecten die opleidingsverantwoordelijken in de meeste bedrijven uitwerken, zijn *stapsgewijze, lineaire processen* die bestaan uit verschillende fasen: een behoefteanalyse, uitwerken van de doelstellingen, selecteren van een opleidingsaanbieder, enz.... Mensen leren echter niet volgens dit lineaire pad maar volgens een cyclisch leer- en veranderingsproces.





Beide processen (het lineaire en cyclische) botsten met elkaar en leiden tot weerstand bij de deelnemers. Deze weerstand kan zowel actief als passief zijn. Actieve weerstand behandelden we in een vorige nieuwsbrief. Passieve weerstand is veel moeilijker te duiden. Het gaat hier immers over een latent aanwezige weerstand waar men zich niet altijd van bewust is, maar die niettemin grote gevolgen kan hebben voor de effectiviteit van het leerproces. Ze leidt immers tot een gebrek aan leermotivatie bij de deelnemers en zonder motivatie zijn volwassenen niet in staat om te leren.

VOORWAARDEN TOT MOTIVATIE

Hierna volgen een aantal cruciale voorwaarden voor motivatie, waarmee men in een opleidingscontext geconfronteerd kan worden:

1. “WILLEN” VERSUS “MOETEN”

De motivatie van deelnemers aan een opleiding is sterk afhankelijk van het feit of zij de opleiding zelf als noodzakelijk ervaren. Enkel dan wordt het “moeten” volgen van een opleiding, een “willen” volgen. Centraal hierin staat het begrip “verlangen”. Indien de betrokkene werkelijk wordt aangesproken door de inhoud, ontstaat er een *verlangen* om te veranderen. Soms is dit verlangen verborgen of vergeten. In het slechtste geval is het zelfs volledig afwezig.

Men kan dit verlangen echter terug “wakker maken” door een duidelijke link te leggen met de ‘waarden en beliefs’ van de deelnemer. Vandaar dat het zo belangrijk is dat de deelnemers ervaren dat de doelstellingen van een opleiding uit *zichzelf* komen en niet van bovenaf worden opgelegd. Indien zij zelf formuleren welke “outcome” zij verwachten van de opleiding ontstaat het verlangen om bij te leren.

Hoe kunnen we deze noodzakelijke link tussen de opleidingsdoelstellingen en “waarden en beliefs” van de deelnemer nu leggen?

- Vooreerst door de aannames van de deelnemers bloot te leggen. Vaak weten deelnemers wat ze moeten doen, maar toch doen ze het niet. Welke remmingen of overtuigingen zorgen er voor dat medewerkers er niet in slagen toe te passen wat ze in een opleidingscontext geleerd en ingeoeffend hebben?
- Vervolgens dient men de leervragen zo te stellen, dat ze gericht zijn op datgene wat men kan beïnvloeden. Vb.: Men tracht een medewerker warm te maken voor een opleiding creativiteit. Hij heeft echter al meermaals ondervonden dat hij van bovenuit de kans niet krijgt om nieuwe ideeën te implementeren. Dan zal het zeer moeilijk

zijn om hem toch te motiveren om (actief en gemotiveerd) deel te nemen aan deze opleiding.

2. ANGST VERSUS VERTROUWEN

Wanneer mensen denken dat er aan een verandering negatieve gevolgen hangen, worden ze bang en zullen ze niet gemotiveerd zijn om te veranderen. Angst is een belangrijke bron van stagnatie in leer- of veranderingsprocessen. In een angstige omgeving zal men minder geneigd zijn om bepaalde nieuwe gedragingen te stellen, en zeker niet om er mee te experimenteren. Vandaar dat het belangrijk is om deze angst te reduceren door een vertrouwensklimaat te introduceren.

Een vertrouwensklimaat kan men scheppen door een veilige omgeving te creëren waar:

- o men fouten mag maken en deze ook durft toe te geven
- o plaats is voor positieve en negatieve feedback
- o iedereen als gelijkwaardig wordt beschouwd
- o dialoog, wederzijds commitment en gezamenlijk leren bevordert wordt.

Aan het scheppen van een vertrouwensklimaat in een opleidingscontext zijn echter ook risico's verbonden. Deelnemers die nieuwe gedragingen en attitudes enkel toepassen in de beschermende omgeving van een opleiding, lopen het risico deze gedragingen niet meer te kunnen/durven toepassen als ze in de "echte wereld" terecht komen. Deze is immers zelden zo veilig als een opleidingscontext. Vandaar dat het aangewezen is hier op te anticiperen tijdens de opleiding. Het is de taak van de trainer/coach om een evenwicht te vinden tussen een veilige omgeving enerzijds, en een overbeschermde omgeving anderzijds.

3. WEERSTAND: ENERGIE GEBRUIKEN VERSUS VERSPILLEN

Conflict en weerstand slopen veel energie op. Ze zijn in leer- en veranderingsprocessen echter onvermijdelijk. Men kan de benodigde energie dan ook beter constructief aanwenden in plaats van zich hier kost wat kost tegen te verzetten.

Zo kan weerstand een teken zijn dat deelnemers zich sterk betrokken voelen bij het onderwerp, maar dat ze er een ander idee over de aanpak en/of oplossingen op nahouden. Hierin zit opnieuw een belangrijk stuk 'verlangen'. De sleutel tot succesvol opleiden ligt in het ondersteunen van en werken met de uiteenlopende meningen van de deelnemers. De wil en de behoefte om te leren is veelal wel aanwezig. De kunst is echter de aanwezige energie zo effectief mogelijk te gebruiken. Een negatieve gerichtheid op weerstand legt de nadruk op wat niet werkt en vergroot

de kloof tussen de trainer enerzijds en het individu of de groep anderzijds. Wanneer men erin slaagt om de weerstand op een correcte wijze te duiden, en de deelnemers te laten inzien dat er ook positieve elementen in de verandering zitten die hen persoonlijk aanbelangen, kan men deze negatieve energie juist in zijn voordeel gebruiken.

Indien deelnemers weerstand vertonen, is het belangrijk je flexibel op te stellen en zelf geen weerstand te vertonen tegen de weerstand! In een dergelijke situatie is het aangewezen niet te rigide om te springen met het uitgewerkte opleidingstraject, maar dit juist durven aan te passen aan de doelstellingen die deelnemers voor zichzelf vooropstellen na onderzoek van hun eigen noden en behoeften! Enkel zo creëert men condities waarin mensen gemotiveerd naar een opleiding stappen.

Veel succes!

Het MCR-Team