

# Een dubbele motivatiecrisis en een nooduitgang

Er heerst een motivatiecrisis. Zowel onder leerlingen als onder leraren. Zonder het altijd te beseffen, bevinden leerlingen, docenten én schoolleiding zich in dezelfde krakende schuit en kampen ze met dezelfde onfortuinlijke omstandigheden. Waar is de nooduitgang? En wie gooit het roer om?



Ve bedrijven dus ongewild en onbewust  
gezamenlijk de kunst van het demotiveren

Bijbaantjes, sport, sociale contacten... alles lijkt voor leerlingen belangrijker dan onderwijs. School wordt vooral gezien als een sociale ontmoetingsplek, en de lessen zijn een hinderlijke onderbreking van het 'echte' leven.

Ook docenten vinden moeilijk voldoening in het klaslokaal. Onderzoek van DUO (maart 2012) registreert dat docenten in het vo de werkdruk als onevenredig hoog ervaren. Het aandeel van niet-lesgevende taken in hun werk (overleg, correctiewerk, begeleiding zorgleerlingen en mentoruren), de beperkte mogelijkheden om eigen werkzaamheden in te plannen en de fysieke, mentale en emotionele belasting van het werk vormen de top 3 van oorzaken van deze werkbeleving. Van de jonge ambitieuze docenten haakt een groot deel binnen twee jaar weer af.

## Leerlingen en leraren in crisis

Leerlingen staan onder immense druk om vooral te slagen in het leven. Slagen, dat is in veel gevallen succes hebben of rijk worden. En legt school dan echt het fundament voor een geslaagde toekomst? Wat leer je nu écht op school? Wie legt uit waar je die wiskunde voor nodig hebt als je journalist wilt worden? Huiswerk maken na je lange schooldag voelt dan vooral als een aanslag op je schaarse vrije tijd. En wie ziet echt jouw talenten of luistert oprecht naar je zorgen? Maar ook leraren zijn niet blij. Niet blij met hun lastige leerlingen, ontevreden over hun eigen maatschappelijk succes en gefrustreerd over de doelen en randvoorwaarden die worden opgelegd door hun management. 'Hoe kan ik mijn mentorleerlingen nou beter begeleiden

zonder dat ik er mentoruren voor krijg? En zo'n rugzakleerling motive- ren die niets wil is een onbegonnen opgave! Leuk hoor, een zelfsturend team, maar als puntje bij paaltje komt moeten we gewoon doen wat de schoolleiding voor ogen heeft. Want ook de school moet scoren in de vrije markt!

### Lastige jeugd, luie docenten, grillig management?

Het is een misconceptie maar we zijn geneigd om het te denken: motivatie is een gegeven. Je hebt gemotiveerde leerlingen én er is een groep die niet vooruit te branden is, wat je ook doet. Ieder mens moet gewoon een aantal dingen in zijn leven dus laat de jeugd daar maar aan wennen. De huidige generatie heeft ook veel noten op haar zang en is continu afgeleid door sociale media. Ouders prijzen hun kinderen de hemel in, wat er ook gebeurt en leren hen ook nog om 'kritisch' te zijn op gezagsdragers.

Het management heeft een vergelijkbaar perspectief. Je hebt de kartrekkers, weten ze, en je hebt de groep die lekker op die kar gaat zitten of er zelfs achteraan hangt. De gemiddelde docent wil gewoon de eigen lessen draaien, goed contact hebben met de kinderen, en daarnaast moet je niet te veel van hen vragen. Het management heeft het gevoel dat ze het per definitie zelden goed doen voor medewerkers. Maar wie ziet de spagaat tussen ouders, bestuur, citoscores en inspectie waarin zij moeten overleven?

Hebben we dus te maken met lastige jeugd, luie docenten en een grillig management? Nee. Het gaat hier om een drukkende ideologie waarin we allemaal slachtoffer zijn van onze ambities en aannames.

In de kern ervaren we een gebrek aan autonomie, aan erkenning, aan verbondenheid en aan haalbaarheid van doelen, ambities of verbeterplannen die top-down en zonder inspraak worden opgelegd. Dat vreet aan het animo van leraren én leerlingen om ergens hun schouders onder te zetten. Tervijl de druk en opgelegde verwachtingen in én buiten de klas torenhoog oplopen, wordt de motivatie ondergraven. Het gevolg is voor iedereen zichtbaar: frustratie, machteloosheid, hoge werkdruk en stress.

We bedrijven dus ongewild en onbewust gezamenlijk de kunst van het demotiveren, het huidige systeem kraakt en ieder betaalt de prijs. De vraag dient zich aan wat een mogelijke uitweg is uit deze dubbele motivatiecrisis - binnen de kaders van het huidige systeem. Hoe kun je leerlingen boeien en binden én tegelijkertijd een positieve impuls geven aan de werkvoldoening van docenten en ontwikkelingen die ook doorgang moeten vinden? De Motivatieleer (in een notendop) opnieuw bekijken biedt soelaas.

### Motivatie oproepen? Zo werkt het well

Van het begrip motivatie zijn veel verschillende definities in omloop. Het meest werkbaar is de definitie die wordt gehanteerd in wat heet Motivational Interviewing\*. Motivatie, zo wordt daar aangenomen, is iets dat tot stand komt in *interactie met anderen*. Motivatie is dus niet aangeboren en het komt niet uit de lucht vallen. Motivatie kun je aanspreken, wordt geboren in contact met de ander.

Wezenlijk daarvoor is de interactie. En binnen de interactie is de rol van 'luisteren zonder oordeel' cruciaal. Op dat vlak hebben docenten evenveel te leren als hun teamleiders en directie. Natuurlijk is luisteren niet het hele verhaal, het is wel een essentiële voorwaarde. Het volgen van

het model van motiveren is de andere helft van dat verhaal. Een belangrijke stap daarin is te komen tot doelen die aan drie motivatiecriteria voldoen: autonomie, haalbaarheid en verbondenheid.

In de praktijk hebben we het dan over:

- een doel dat resonanceert, een doel dat de leerling of de docent zelf bepaald heeft en dat zo de autonomie respecteert.
- een doel dat uitdagend is, maar haalbaar qua tijd, intelligentie, etc.
- een doel waarmee iemand zich verbonden voelt, dat de moeite waard is en energie geeft.

'Vaker huiswerk maken,' 'tijdiger de leerlingenadministratie inleveren' of 'meer inzet tonen in het verbeterteam' zijn doelen die *niet* aan bovenstaande motivatiecriteria voldoen. Voor dergelijke doelen loopt geen leerling of docent warm. En zeker niet als zo'n doel niet eens uit de eigen koker komt, maar wordt opgelegd door anderen.

Het idee dat 'overtuigen de beste en snelste weg is,' is misschien diepgeworteld binnen het onderwijs (en overigens ook daarbuiten), maar het is een valkuil in de interactie tussen schoolleiding en docenten(team), tussen docent en leerling. Verwacht geen resultaat van alle moeite als je niet eerst samen een doel via motiverende interactie hebt geformuleerd. En wees ook niet verbaasd over de frustratie, het gevoel van werkdruk en zinloosheid bij de betrokken partijen over het uitblijven van opbrengst na alle geïnvesteerde energie

### Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Voorbeeldgedrag wordt overgenomen, intentioneel of onbewust. Teamleiders kopiëren de leiderschapstijl van de schoolleider, docenten van hun teamleiders. En ook leerlingen zien het gedrag van hun docenten als voorbeeld. De juiste snaar weten te raken is dus niet een opgave voor één laag binnen het onderwijs. Het gaat iedere onderwijsprofessional aan. Met andere woorden, we dragen met zijn allen de verantwoordelijkheid om onze oren op scherp te zetten en zonder oordeel te luisteren naar doelen die belangrijk en zinvol gevonden worden door de ander. Dat is haalbaar, ook binnen de bestaande kaders en bestaande systemen, die niet altijd ideaal zijn.

Wat vindt u? Wilt u ook deze dubbele motivatiecrisis oplossen? Denkt u ook dat dat kan, en dat u daar morgen al mee zou kunnen beginnen? Wat zou u concreet kunnen aanpakken? Wij zijn oprecht benieuwd naar uw persoonlijke verhaal. ■

\*Vanaf het midden van de jaren tachtig in de vorige eeuw hebben William Miller en Stephen Rollnick gewerkt aan het ontwikkelen van een methode die ze *motivational interviewing* hebben genoemd, in het Nederlands vertaald als 'motiverende gespreksvoering'. Motiverende gespreksvoering kunnen we definiëren als een effectieve evidence based benadering voor het omgaan met de ambivalentie die mensen ervan weerhoudt om gewenste veranderingen in hun leven te brengen, zelfs als ze daarvoor een professioneel behandelingstraject doormaken. De techniek wordt 'evidence based' genoemd omdat de positieve effecten ervan in tal van onderzoeken zijn aangetoond. De techniek leent zich bij uitstek voor toepassing in domeinen waarin mensen de neiging hebben om zich te gedragen op een manier die zichzelf schaadt. Ze vindt toepassing binnen de gezondheidszorg, het begeleiden van sporters, leerlingen, studenten en cetera. (Kolle & Boves, 2009)