

Henk Galenkamp behandelt in een drieluik de thema's motivatie, orde en verantwoordelijkheid. Deze onderwijsthema's werken als communicerende vaten tussen personen. Wanneer de ene partij in de onderlinge communicatie zijn communicatiestijl op een hoger plan brengt, wordt de andere partij als het ware uitgenodigd om ook op dat hogere plan te communiceren.

Motiveren is altijd demotiveren

Wie zijn best doet iemand te motiveren, roept juist datgene op waar hij bang voor is. Alleen een leraar of schoolleider die ook durft los te laten, kan werkelijk ruimte bieden voor eigen initiatieven.

"Jongens, ga nou toch aan het werk! Jullie moeten over drie maanden examen doen, hoor, niet ik. Het lijkt net alsof ik hier al het werk moet doen." Welke docent kent dergelijke taal niet, hetzij door collega's, hetzij door zichzelf uitgesproken. En, wees eerlijk: gebruikt een teamleider niet soms vergelijkbare taal over zijn docenten? 'De sportdag is al over een week, wij hebben in

Motivatie en hersenen

Het begrip 'motivatie' is afgeleid van het Latijnse woord 'movere' dat bewegen betekent. Net als het woord emotie. Motivatie zetelt dan ook in ons gevoelsleven. Modern hersenonderzoek laat zien dat zowel menselijke gevoelens als motivatiestrategieën zetelen in het limbische systeem, ook wel 'het emotionele brein' genoemd. Het denken vindt daarentegen plaats in de neocortex, de grote hersenen.

ons team de taken keurig verdeeld, maar er gebeurt niets. Straks ben ik weer degene die op het laatste moment het programma maakt en de materialen uit de voorraadkast moet halen. En ook de schoolleider die tegen zijn collega zegt: 'Er is geen beweging in te krijgen, in die teamleiders op mijn school. Ze zeggen het heel druk te hebben, maar als je vraagt waarmee?' Zo kan demotivatie zich weerspiegelen in de interactie tussen alle hiërarchische lagen. Iedereen moppert over het lagere niveau en ziet niet dat hij hetzelfde gedrag vertoont naar het hogere niveau; demotivatie beweegt als een virus door een organisatie.

Verspilde moeite

Er gaat in het onderwijs heel veel energie verloren in het motiveren van anderen. Docenten die menen leerlingen te moeten en kunnen motiveren, teamleiders die dat doen naar docenten, en schoolleiders die teamleiders willen motiveren. Meestal gebeurt dit met rationele argumenten. We gaan de ander met cognitieve argumenten proberen te overtuigen. Soms boeken we een klein succesje. Die leerling is écht aan het werk gegaan, die docent heeft tóch de gymspullen voor de sportdag uit het magazijn gehaald.

Dan denken we: "Jawel, dat komt omdat ik die ander zo goed overtuigd heb." Maar we zien niet dat die ander op geheel andere gronden, vanuit eigen motivatie, in beweging gekomen is. Zo gaat er veel energie verloren in het overtuigen en het motiveren van anderen om datgene te doen dat jij wilt dat ie doet. Het is verspilde moeite.

Motivatiemythe

In zijn boek *De Motivatiemythe* klaagt de auteur Reinhard K. Sprenger de bonus- en incentivescultuur in het bedrijfsleven aan. Op pagina drie ervan wordt het hele boek samengevat in vier woorden: motiveren is *altijd* demotiveren. Iedere vorm van externe motivatie leidt, vroeger of later, tot intrinsieke demotivatie.

Als een werknemer een bonus krijgt wanneer de beoogde omzet behaald is, hangt in feite een deel van zijn salaris daarvan af. Hij raakt gedemotiveerd wanneer de conjunctuur omlaag gaat en de omzet van het bedrijf daalt. Hij ervaart het immers alsof een deel van zijn salaris wordt afgepakt. Deze maatregel is bedoeld om te motiveren, maar leidt uiteindelijk tot verminderde motivatie.

Datzelfde geldt, op iets andere wijze, in het onderwijs. De leraar die zijn best doet om zijn leerlingen te motiveren, om datgene te doen dat naar zijn oordeel nodig voor hen is, pakt diezelfde

leerlingen hun autonomie af. En dat roept verzet op. De leraar ervaart dit verzet als demotivatie, zonder dat hij in de gaten heeft dat hij het zelf is die dit over zichzelf en de school afroept.

Angst

Steeds wanneer je demotivatie tegenkomt in de interactie met een ander, kun je jezelf de ongemakkelijk, soms zelfs pijnlijke, maar uiterst nuttige vraag stellen: "Hoe krijg ik het toch voor elkaar dat die ander zich ongemotiveerd gedraagt? Wat heeft dat toch met mij te maken? Waar reageert hij op als hij zijn kop in de wind gooit en zijn kont tegen de krib?"

Dat betekent reflectie en zelfreflectie. Bespiegeling. Het betekent dat je de fenomenen die zich in de school in relatie tot jou voordoen, gebruikt om naar jezelf en je eigen gedrag te kijken. Wanneer je werkelijk doorkrijgt wat jouw bijdrage is aan gedemotiveerd gedrag van de ander, dan ga je langzaam zien wat maakt dat je dat doet.

Ruimte


Angst is een gezond gevoel wanneer er daadwerkelijk gevaar dreigt. Maar het is uitermate disfunctioneel om angstgedreven gedrag te vertonen zónder gevaar. Sterker nog, je roept juist datgene op, waar je bang voor bent. Dus wat kun je wel doen? Allereerst je eigen, verborgen angsten onder ogen zien. Beseffen dat er geen actuele reden is om bang te zijn; doodeenvoudig omdat er geen feitelijk gevaar dreigt. Het betekent dat je moed verzamelt om te doen wat wel effectief is. En dat is de auto-



Demotivatie beweegt zich als een virus door een organisatie

Er speelt altijd een vorm van angst in door. De leraar die zijn leerlingen probeert te motiveren, is bang om afgerekend te worden op de slechte resultaten van de klas. De teamleider die docenten achter hun vordren zit om hun cijfers op tijd in te leveren, is bang voor de gevolgen indien dat niet gebeurt. De schoolleider die zijn teamleiders onder druk zet om zijn beleidsmaatregelen door de docenten geaccepteerd te krijgen, is ergens een beetje bang dat hij door zijn College van Bestuur op de vingers getikt wordt, omdat hij niet waarmaakt wat hij beloofd heeft. Vanuit angst en het bijbehorende wantrouwen ga je de ander motiveren, onder druk zetten.

nomie van de ander respecteren, de ander wél begrenzen in zijn grensoverschrijdend gedrag en binnen deze grenzen de ander de vrijheid geven die hij nodig heeft.

Dat vraagt moed om de ander los te laten. Moed ook om je eigen illusie los te laten dat je de ander kunt motiveren. Dit betekent niet dat je de ander laat vallen, of dat je denkt dat hij het dan maar moet uitzoeken. Nee, in het contact met de ander laat je de ruimte werkelijk aan de ander. 

Henk Galenkamp werkte vele jaren in het voortgezet onderwijs en schreef onderwijsboeken. Hij is zelfstandig consultant en opleider; geeft onder meer Masterclasses 'Praktische Psychologie' voor teamleiders in het vo en bve. Contact info@galenkampschut.nl.