

Neža Podlogar

MOTIVACIJSKI INTERVJU

»Veliko prednost motivacijskega intervjuja vidim v njegovi široki uporabi v raznolikih kontekstih za različne namene, pri čemer ga izvajalec lahko prilagodi potrebam trenutne situacije. Izvaja se ga lahko s posameznikom ali skupino, v krajših ali daljših časovnih intervalih, njegova uporaba pa temelji na empiričnih dokazih o pozitivnih učinkih na spremembo vedenja. Znanje o izvedbi motivacijskega intervjuja pride prav komurkoli, saj ga lahko uporabimo le kot priložnostno intervencijo, kot strokovnjaki pa se lahko poslužujemo tudi bolj kompleksne izvedbe z zahtevnejšimi problemi.«

Motivacijski intervju (angl. *motivational interview*) je svetovalni pristop, ki temelji na empiričnih dokazih in ga definiramo kot na posameznika usmerjen pristop za obravnavo problema ambivalentnosti do sprememb. Je pogovor, ki zajema sodelovanje med izvajalcem in intervjuvanecem, usmerjeno na določen cilj, z namenom krepitev posameznikove motivacije in zavezanosti k spremembi. Gre za iskanje osebnih razlogov za spremembo in spodbujanje posameznikove lastne motivacije in predanosti za doseg določenega cilja prek odnosa sprejemanja in sočutja. Motivacijski intervju je lahko krajša ali dolgoročna metoda, uporabna v različnih kontekstih pri različnih težavah, z le enim posameznikom ali v skupini. Bolj kot na neposrednem vodenju (angl. *directing*) temelji na usmerjanju (angl. *guiding*) osebe, da sama poišče motivacijo za spremembo in rešitev, ki se ji zdi sprejemljiva. Namen je torej pomoč posameznikom, da premostijo ambivalentnost in se usmerijo k spremembi (Miller in Rollnick, 2013).

Za kakovostno izvedbo je potrebno poznavanje filozofije, načel in strategij motivacijskega intervjuja. Filozofija temelji na sodelovanju, izvabljanju motivacijskih izjav in spoštovanju posameznikove avtonomije. Govori o tem, da so ljudje različno pripravljeni na spremembe, vloga izvajalca intervjuja pa je, da jim pomaga k boljšemu zavedanju posledic sprememb in posledic statusa quo (Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson in Burke, 2010). Zato je ključno, da ima v pogovoru več besede intervjuvanec, pri čemer ga izvajalec ne obsoja. Osrednje načelo motivacijskega intervjuvanja je empatija, za katero je bistven sodelovalen in močan odnos med strokovnjakom in intervjuvancem (Lundahl idr., 2010). Temeljne strategije, ki jih uporabimo med motivacijskim intervjujem, so reflektivno poslušanje, zastavljanje odprtih vprašanj, potrditev in povzemanje, včasih (le če se intervjuvanec s tem strinja) pa tudi informiranje in dajanje nasvetov (Miller in Rollnick, 2013). Izvajalec se mora izogibati siljenju intervjuvanca v nekaj, s čimer se on ne strinja, prav tako mu ne sme moralizirati o njegovih napačnih vedenjih (Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017). Na ta način se poudarja pridobivanje znanja prek aktivnega procesa, ki ga vodi intervjuvanec sam.

Motivacijski intervju lahko uporabimo tudi v organizacijskem kontekstu, kadar je prisotna določena ambivalentnost glede spremembe. Kljub temu se moramo zavedati, da je za izvedbo bistvenega pomena varen, spoštljiv, zaupljiv odnos brez nadzora, kar je včasih nekoliko v nasprotju s tradicionalnimi praksami (od zgoraj navzdol) hierarhičnih organizacij (Harakas, 2013). Metoda je uporabna pri coachingu, saj jo lahko prilagajamo glede na posameznikovo pripravljenost za spremembo. Harakas (2013) poda primer posameznikov, ki se pogosto prepirajo s svetovalci ter spremembe ne sprejemajo ali pa jo celo sovražno zavračajo. S pomočjo motivacijskega intervjuja lahko takšni posamezniki izrazijo svoja prepričanja in občutke o spremembi, prav tako pa razmislijo o različnih možnostih, drugih rešitvah, ciljih in posledicah spremembe. Motivacijski intervju je primerna izbira tudi pri coachingu za razvoj vodstvenih kompetenc, ki vključuje povratno informacijo 360° (glej poglavje Metoda 360°), pri soočanju s problematičnim vedenjem zaposlenih in pri kariernem svetovanju (Harakas, 2013; Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016).

Interes za uporabo motivacijskega intervjuja je vedno večji, saj temelji na humanistični filozofiji, je časovno ekonomičen, prav tako pa lahko relativno hitro usvojimo njegove glavne elemente.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metodo motivacijskega intervjuja je leta 1983 prvi opisal William R. Miller in jo pozneje razvijal skupaj s sodelavcem Stephenom Rollnickom, s katerim sta 1991 izdala prvo knjigo o motivacijskem intervjuvanju. Prvotno se je metoda uporabljala v kliničnem kontekstu v diadnih pogovorih, in sicer se je izkazala kot najbolj učinkovita za zdravljenje odvisnosti (Miller in Rollnick, 2013). Zelo pogosto pa jo uporabljajo na celotnem področju zdravja pri različnih težavah, na primer pri kajenju in debelosti. Motivacijski intervju posameznika pripravi na soočenje s spremembami in spodbuja pozitiven odnos do njih. Zaradi tako širokega namena uporabe se je kmalu začel uporabljati na različnih drugih področjih in na različne načine, na primer v skupini (Klonek idr., 2016; Lundahl idr., 2010; Miller in Rollnick, 2013). Uporabljati so ga začeli v šolah (npr. za učinkovito vodenje razreda), prav tako pa tudi pri intervencijah, povezanih z delom v organizaciji, na primer pri managementu sprememb v organizaciji (Grimolizzi-Jensen, 2018), coachingu (Anstiss in Passmore, 2013; Harakas, 2013; Minzlaff, 2019; Passmore, 2011) in kariernem svetovanju (Anstiss in Passmore, 2013; Stoltz in Young, 2014).

Z leti se je metoda razvijala, raziskovalci pa so se osredotočali predvsem na značilnosti motivacijskega intervjuja, uporabo v praksi, procese, ki potekajo med intervjujem, ter na to, kako se tehnike motivacijskega intervjuja čim bolje naučiti (Miller in Rollnick, 2013).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Večina raziskovalcev je učinke motivacijskega intervjuja preverjala na klinični populaciji. Miller in Rollnick (2013) povzemata izsledke, ki kažejo na pomembnost vsebine pogovora med terapijo – več kot je govora o sami spremembi s klientove strani, bolj verjetno se bo le-ta tudi zgodila. Motivacijsko intervjuvanje to spodbuja, zato je tudi bolj učinkovito pri dejanski spremembi vedenja kot druge metode. Raziskave na kliničnih vzorcih kažejo različno učinkovitost, večina pa poroča o majhnem do srednjem učinku, ki je dolgotrajen (Lundahl idr., 2010; Miller in Rollnick, 2013; Rubak, Sandbæk, Lauritzen in Christensen, 2005).

Miller in Rollnick (2013) povzemata rezultate študij, ki dokazujejo, da tudi kratkotrajen motivacijski intervju lahko izzove pomembne spremembe, vendar je treba opozoriti, da nekateri avtorji niso našli dokazov o učinkih kratkotrajne intervencije. Motivacijski intervju je dokazano bolj učinkovit kot dajanje nasvetov, kaj in kako narediti, še posebej, če je čas za doseg spremembe kratek.

Prvotno je bil namenjen za individualne pogovore, sčasoma pa so ga začeli uporabljati tudi v skupinah. Če upoštevamo ugotovitev, da sta spodbujanje posameznikove motivacije in posameznikov govor o spremembi komponenti, ki pomembno vplivata na učinkovitost motivacijskega intervjuja, potem je glavni problem izvajanja v skupinah to, da posameznik nima dovolj časa za izražanje lastnega mnenja in pridobivanje strokovnjakove pozornosti. Skupino je torej treba oblikovati tako, da ima vsak dovolj priložnosti izraziti in raziskati svoje mnenje o spremembi (Miller in Rollnick, 2013). Raziskave potrjujejo učinkovitost skupinskega motivacijskega intervjuja v organizacijskem kontekstu (Grimolizzi-Jensen, 2018; Endrejat idr., 2017), vendar so potrebne dodatne raziskave o mediatorjih in moderatorjih učinkovitosti takšne izvedbe.

Metoda motivacijskega intervjuja je učinkovita v različnih kulturah pri različnih problemih. Miller in Rollnick (2013) navajata mednarodne raziskave, ki so to potrdile, od spodbujanja uporabe dezinfekcije vode v Zambiji, vnosa sadja in zelenjave v afriško-ameriških cerkvah, testiranja za HIV med Indijanci do prenehanja kajenja pri starših bolnih otrok v Hongkongu. Kljub temu je metoda bolj učinkovita, če ima izvajalec enako etično ozadje kot intervjuvanec, saj na izvedbo vplivajo kulturne norme in jezik.

Raziskave, povezane z organizacijskim kontekstom, so redke, vendar v porastu. Endrejat idr. (2017) so želeli vplivati na zaposlene v organizaciji, tako, da bi spodbudili tista vedenja, ki pripomorejo k varčevanju energije na delovnem mestu. Združili so Lewinovo (1939, v Endrejat idr., 2017) teorijo polja in koncept skupinske dinamike z metodo motivacijskega intervjuja. Njihov cilj je bil sprememba skupinskih norm prek povečanja motivacije za vedenja, ki spodbujajo varčevanje energije. To je tudi prva raziskava, ki se je ukvarjala z implementacijo motivacijskega intervjuja v organizacijski kontekst, pri večji skupini zaposlenih. Po intervenciji so zaposleni poročali, da so jim vrednote varčevanja

z energijo bolj pomembne, hkrati pa je bilo to opaziti tudi v njihovih dejanjih. Podobno so ugotovili tudi Klonek, A. V. Güntner, Lehmann-Willenbrock in S. Kauffeld (2015), le da motivacijskega intervjuja niso izvajali v skupini, temveč individualno.

Tudi Grimolizzi-Jensen (2018) je v svoji raziskavi uporabil motivacijski intervju v organizacijskem okolju. V raziskavo je vključil 56 zaposlenih v organizaciji, v kateri so takrat potekale spremembe. Ugotovil je, da so bili zaposleni, ki so imeli en mesec trikrat skupinski motivacijski intervju, bolj pripravljeni na spremembe kot zaposleni, ki v motivacijske intervjuje niso bili vključeni. Avtor zaključuje, da bi z uporabo metode motivacijskega intervjuja zaposleni lažje sprejemali novosti in bili bolj pripravljeni na spremembe, s čimer bi tudi povišali uspešnost uvajanja sprememb v organizaciji.

Motivacijski intervju je koristen tudi pri vodstvenem coachingu, vendar pa se ga redko uporablja, zato bi se morali raziskovalci v prihodnje bolj osredotočiti na to področje (Harakas, 2013).

Metodo motivacijskega intervjuja lahko uporabimo tudi v kariernem svetovanju. Slednje temelji na spodbujanju posameznikove avtonomnosti, zato je motivacijski intervju primerna izbira, saj spodbuja avtonomnost pri sprejemanju odločitev (Klonek idr., 2016). Prav tako ima veliko posameznikov, ki išče karierno svetovanje, težave z ambivalentnostjo. Ta lahko izvira iz različnih dilem (katero službo izbrati, ali sprejeti napredovanje na delovnem mestu ipd.) in notranjih konfliktov med tem, kar si posameznik želi, in kar je sposoben doseči. V raziskavi Klonek idr. (2016) so psihologi, usposobljeni za karierno svetovanje, izvedli motivacijski intervju s štirinajstimi kandidati-študenti. Ugotovili so, da je učinkoval na zmanjšanje ambivalentnosti pri udeležencih. Če so psihologi uporabljali tehnike motivacijskega intervjuja, se je pozitiven govor o karieri pojavljal pogosteje, medtem ko so vprašanja, neskladna z metodo motivacijskega intervjuja, izvajala bolj negativen pogled na kariero. Avtorji zaključujejo, da so svetovalni pristopi metode motivacijskega intervjuja primerni za vključitev v karierno svetovanje. Do podobnih zaključkov so prišle tudi avtorice K. Baur, B. Moore in M. C. Wendler (2017), ki so s pomočjo motivacijskega intervjuja poskušale motivirati medicinske sestre, da dokončajo šolanje in pridobijo diplomu. C. S. Sayegh, Huey Jr., E. Barnett in D. Spruijt-Metz (2017) pa so motivacijski intervju uporabili pri 100 brezposelnih mladih,

vključenih v izobraževalni program. Ugotovili so, da je na učinkovitost motivacijskega intervjuja (v tem primeru nadaljnje obiskovanje izobraževalnega programa) vplivala motivacija za konsistentno vedenje in mišljenje. Motivacijski intervju se je izkazal kot učinkovit predvsem pri tistih posameznikih, ki jim je bila ta konsistentnost pomembna. Vendar pa ima raziskava kar nekaj pomanjkljivosti – izvajalci intervjujev so bili dodiplomski študentje, ki so sicer obiskovali delavnice o pravilni izvedbi motivacijskega intervjuja, vendar jih ne moremo obravnavati kot strokovnjake, prav tako je bil intervju izveden le enkrat in je trajal 30 minut. Motivacijo za spremembo so preverjali po 8 in 22 tednih, zato je bil osip udeležencev precejšen.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Splošen namen motivacijskega intervjuja je krepitev posameznikove motivacije in zavezanosti k spremembi (Endrejat idr., 2017; Miller in Rollnick, 2013). Če smo v dvomih, ali uporabiti to metodo, nam lahko pomagajo naslednja vprašanja (Miller in Rollnick, 2013):

- Ali bi se morali pogovoriti o uvajanju spremembe?
- Ali je oseba nenaklonjena spremembi in ima ambivalenten odnos do nje?
- Ali se drugi pritožujejo nad tem, da je oseba nemotivirana, nasprotujoča in težavna?

Če smo na vprašanja odgovorili pritrdilno, je motivacijski intervju prava izbira.

V organizacijskem kontekstu se ta metoda uporablja predvsem za motiviranje zaposlenih. Namesto, da strokovnjak (direktor, HR-manager itd.) poda rešitev, se rešitve išče iz sistema samega (pri zaposlenih), pri čemer je ključno dobro poslušanje in uporaba načel motivacijskega intervjuja. Metodo bi lahko uporabili tudi pri mediaciji in reševanju konfliktov na delovnem mestu, kjer so pomembni procesi, ki jih izvajamo z motivacijskim intervjujem – vzpostavljanje odnosa, osredotočanje

na problem, iskanje in spodbujanje motivacije ter načrtovanje rešitve (Miller in Rollnick, 2013). Načela in elementi motivacijskega intervjuja so uporabni za spopadanje s spremembami na različnih ravneh organizacije (Güntner, Endrejat in Kauffeld, 2019). Na ravni posameznika je uporaben pri ocenjevalnem intervjuju, kjer pogosto želimo pri zaposlenem doseči spremembo. Na ravni skupine ga lahko uporabimo na timskih sestankih, na ravni organizacije pa pri metodi oblikovanja delovnega mesta (angl. *job crafting*), na primer pri refleksiji o zadovoljstvu s statusom quo in za spodbujanje spremembe določenih značilnosti delovnega mesta.

Motivacijski intervju je uporaben tudi pri coachingu (Anstiss in Passmore, 2013; Minzlaff, 2019; Passmore, 2011), saj imata veliko skupnih značilnosti. Osnovni namen coachinga je pomagati ljudem pri uvajanju pozitivnih življenjskih sprememb, kar sovпада s komunikacijskim slogom v motivacijskem intervjuju (Anstiss in Passmore, 2013). Pomembno pa se je zavedati, da lahko strokovnjak coaching vodi ali usmerja. Motivacijski intervju je primeren le za vodenje, kjer ni prisotnega direktivnega pristopa in podajanja nasvetov (Miller in Rollnick, 2013).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

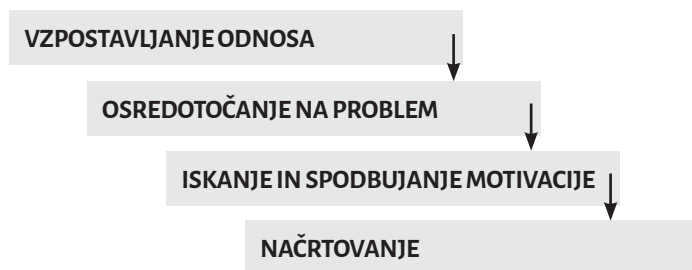
Motivacijski intervju se uporablja individualno, vendar pa je v določenih primerih lahko učinkovit tudi v skupinah. Če se odločimo za uporabo v skupini, je bolje, če je ta manjša (Miller in Rollnick, 2013). Prvotno je bila metoda namenjena klinični populaciji, vendar nedavne raziskave kažejo na njeno uporabnost pri normativnih posameznikih, ki se soočajo z ambivalentnostjo do spremembe (Baur idr., 2017; Endrejat idr., 2017; Grimolizzi-Jensen, 2018; Harakas, 2013; Klonek idr., 2015, 2016).

Pri odločanju se je treba vprašati, ali si posameznik želi direktivnega pristopa (konkreten nasvet glede situacije). V takšnem primeru metoda motivacijskega intervjuja ni primerna izbira.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Pri izvedbi je skozi celoten pogovor pomembno vzpostavljati sodelovalni odnos z intervjuvancem, ki vključuje sprejemanje, spodbujanje motivacije in sočutnost (Miller in Rollnick, 2013).

Osrednji procesi, ki oblikujejo potek motivacijskega intervjuja, so vzpostavljanje odnosa, osredotočanje na problem, iskanje in spodbujanje motivacije za spremembo ter načrtovanje (slika 1). Po eni strani ti procesi potekajo v zaporedju – če ne vzpostavimo dobrega odnosa z intervjuvancem, bomo težko nadaljevali. Prav tako je spodbujanje motivacije mogoče le, ko smo natančno opredelili problem. Odločitev za spremembo pa je po navadi predpogoj za načrtovanje tega, kako bomo dosegli spremembo. Kljub temu se ti procesi tudi ponavljajo in prepletajo – ko se začne nov proces, se predhodni ne zaključijo (Miller in Rollnick, 2013).



Slika 1: Štirje procesi motivacijskega intervjuja.

V nadaljevanju je predstavljen podrobnejši opis štirih procesov (Miller in Rollnick, 2013):

V začetni fazi **vzpostavljanja odnosa** moramo biti pozorni na prvi vtis, ki lahko močno vpliva na to, koliko nam bo posameznik zaupal in kako nas bo dojemal kot strokovnjaka. Pri prvem koraku gre za vzpostavljanje dobrih delovnih odnosov, kar lahko traja od nekaj sekund pa do več tednov. Na odnos ne vplivajo le dejavniki znotraj same komunikacije, temveč tudi čustvena stanja ter posameznikovo počutje in okoliščine, v katerih se je znašel.

Sledi **osredotočanje na problem** oz. na področje, kjer želimo doseči spremembo. Gre za proces, v katerem razvijamo in vzdržujemo pozornost na spremembi. S pogovorom določamo cilje, ki jih želimo doseči.

Ko smo osredotočeni na enega ali več ciljev, nadaljujemo s tretjim procesom, ki vključuje **iskanje in spodbujanje posameznikove lastne motivacije za spremembo** – ali nekaj spremeniti in zakaj. To je osrednji proces motivacijskega intervjuja, ko se osredotočimo na spremembo, ki jo želimo doseči, ter iščemo posameznikove lastne ideje in poglede na to, zakaj in kako bo spremembo dosegel. Pri tem je ključnega pomena to, da strokovnjak ne poda rešitve, temveč metoda zahteva posameznikovo lastno sodelovanje v procesu spreminjanja. Pri tem sam utemelji razloge za spremembo in sam sebe prepriča, da je to tisto, kar želi doseči.

Seveda se lahko zgodi, da je nekdo že popolnoma pripravljen na spremembo in si želi le nasveta, kako nadaljevati. V takem primeru je ta korak krajši in hitro nadaljujemo z naslednjim procesom načrtovanja. Večina pa ni tako zelo motivirana in potrebuje sodelovanje s strokovnjakom, prek katerega spodbujamo motivacijo za pozitivne spremembe.

Ko je posameznik dovolj motiviran za spremembo, lahko začnemo z **načrtovanjem spremembe** – kdaj in kako nekaj spremeniti. Na tej točki oseba išče informacije in nasvete, kako nadaljevati (od strokovnjaka, lahko pa tudi od prijateljev, iz knjig ali interneta). Zgodi se lahko tudi, da ko se enkrat nekdo odloči za spremembo, ne želi več pomoči pri načrtovanju zanjo. Faza načrtovanja vsebuje tako razvoj zavezanosti k spremembi kot tudi oblikovanje natančnega načrta delovanja. Pri tem je treba zaznati in spodbujati posameznikove lastne rešitve, njegovo avtonomnost pri odločanju in hkrati še vedno ohranjati motivacijo. Pomembno je prepoznati, kdaj je primerno začeti z načrtovanjem in iskanjem različnih rešitev (posameznik mora biti popolnoma motiviran za spremembo). Hkrati mora biti rešitev takšna, da se on sam strinja z njo. Lahko se izkaže, da načrt ni najboljši, saj se ovire in izzivi pogosto pokažejo šele naknadno. Načrtovanje je zato dolgotrajen proces in kadar se neka rešitev ne izkaže za najboljšo, se moramo vrniti in ponovno premisliti, kako nadaljevati.

Naslednja vprašanja so izvajalcu motivacijskega intervjuja lahko v pomoč pri razlikovanju štirih procesov – pomagajo pri oceni samega izvajanja, nekatera vprašanja pa lahko zastavimo tudi intervjuvancu.

1. Vzpostavljanje odnosa

- Kako sproščen je posameznik ob pogovoru z mano?
- Ali ga dovolj podpiram in pomagam?
- Ali razumem posameznikovo situacijo z njegovega vidika in njegove skrbi?
- Kako sproščeno se jaz počutim ob pogovoru?
- Ali najin odnos temelji na sodelovanju?

2. Osredotočanje na problem

- Kaj želi ta posameznik spremeniti?
- Ali jaz morda želim spremeniti kaj drugega, so moji cilji drugačni?
- Ali delujeva skupaj proti istemu cilju?
- Ali mi je jasno, kaj želiva doseči?
- Ali se mi zdi, da nekoga silim v nekaj, česar si v resnici ne želi? Ali pa je čutiti, da posameznik sodeluje in si želi spremembe?

3. Iskanje in spodbujanje motivacije

- Kateri so posameznikovi osebni razlogi za spremembo?
- Ali posameznik govori o spreminjanju nečesa?
- Ga s primernim tempom usmerjam, ali bi moral pogovor o spremembi potekati počasneje/hitreje?
- Ali se lahko zadržujem, da ne dajem nasvetov, kako nekaj spremeniti?

4. Načrtovanje

- Kaj bi bilo smiselno narediti, da bi bili bližje cilju – spremembi?
- Kaj bi pomagalo temu posamezniku, da bi napredoval?
- Ali načrtujeva skupaj ali jaz določam, kakšen bo načrt?
- Ali zagotavljam potrebne informacije?

Za optimalno izvedbo motivacijskega intervjuja so ključne komunikacijske spretnosti, zastavljanje odprtih vprašanj, potrditev, reflektivno poslušanje, povzemanje, informiranje in dajanje nasvetov v primeru, da posameznik to želi in dovoli (Miller in Rollnick, 2013).

PRIMER UPORABE METODE

Motivacijski intervju torej najpogosteje uporabimo, kadar ima oseba ambivalenten odnos do spremembe. Vzemimo za primer, da ste kot psiholog zaposleni na Zavodu za zaposlovanje. K vam pride stranka, ki je brezposelna. Najprej bi z njo vzpostavili dober odnos, v katerem bi bila oba sproščena. Ko bi bilo vzpostavljeno zaupanje, bi se osredotočili na problem – stranka je brezposelna, dokončala je dve leti študija, nato pa prenehala študirati. Ambivalentnost v motivacijskem intervjuju zaznamo, ko stranka hkrati poda pozitivne izjave, ki kažejo na pripravljenost soočiti se s spremembo (npr. *»Spoznala sem, da si res želim dokončati študij, da bom lažje našla službo«*), in negativne izjave, ki kažejo ohranjanje statusa quo (npr. *»Vendar ne vem, če mi bo to sploh lahko uspelo«*). V tem koraku je treba razjasniti, kaj je cilj, ki ga želi doseči in ali oba delujeva proti skupnemu cilju. Ko bi to razjasnila, sledi najpomembnejši del, to je iskanje in spodbujanje motivacije. V tem procesu lahko uporabimo okvirna vprašanja (Miller in Rollnick, 2013):

- Zakaj bi si želeli to spremeniti?
- Kako boste to naredili, da vam bo uspelo?
- Kateri so trije najboljši razlogi, da bi to naredili?
- Koliko je za vas pomembno, da naredite to spremembo in zakaj?
- Kaj boste torej naredili?

Tako se posameznik počuti motiviranega (se zanima, sodeluje, ima dobro mnenje o izvajalcu intervjuja, je pripravljen še naprej govoriti), opolnomočenega (je pripravljen nekaj spremeniti, ima upanje, je optimističen), odprtega (počuti se varnega, sprejetega, spoštovanega), razumljenega (povezanega, slišaneega).

Kratice DARN lahko pomaga pri zastavljanju vprašanj v procesu iskanja in spodbujanja motivacije, ta vprašanja pa spodbujajo pogovor o spremembi (Miller in Rollnick, 2013):

D – *Desire* (želje) – Vprašanja želja po navadi vključujejo glagole, kot so želeli si, imeti rad: »Kako bi vi radi spremenili stvar?«, »Kaj upate, da boste dosegli?«, »Kaj vam ni všeč v trenutni situaciji?«, »Kako bi radi, da izgleda vaše življenje čez eno leto?«, »Kaj si želite _____?«, »Kaj pričakujete od tega programa, pogovora?«

A – *Ability* (sposobnosti) – Vprašanja o sposobnostih se nanašajo na to, kaj oseba lahko naredi, česa je sposobna oz. kaj bi lahko naredila: »Če bi se odločili, da želite dokončati študij, kako bi se tega lotili?«, »Kaj menite, da bi lahko spremenili?«, »Imate kakšne ideje, kako bi lahko začeli s spreminjanjem situacije?«, »Kako prepričani ste, da bi lahko diplomirali, če bi se za to odločili?«

R – *Reasons* (razlogi) – Vprašanja o razlogih vključujejo specifične razloge, zakaj: »Zakaj bi radi dokončali študij?«, »Kaj so pomanjkljivosti trenutne situacije?«, »Kaj bi bile dobre posledice, če dokončate študij?«, »Kaj bi bile prednosti, če dobite službo?«, »Kateri bi bili trije najboljši razlogi za vložitev denarja v izredni študij?«

N – *Need* (potrebe) – Vprašanja o potrebah izražajo nujnost spremembe (ki ne vključuje razlogov zanj, lahko pa): »Kaj se mora zgoditi?«, »Kako pomembno vam je, da pridobite diplomo?«, »Kako resno je to za vas?«, »Kaj menite, da se mora spremeniti?«, »Dopolnite ta stavek. Res moram _____.«

Pri zastavljanju vprašanj lahko uporabimo tudi druge tehnike:

- a) ravnilo pomembnosti, kjer intervjuvancu zadamo vprašanje, nato pa mora odgovor oceniti na ocenjevalni lestvici od 1 do 10;
- b) raziskovanje ekstremov (vprašamo, naj si zamislijo najbolj ekstremno posledico, npr. »Kaj mislite, da bi bil najboljši rezultat, če bi uvedli to spremembo – dokončali študij?«);
- c) pogled v preteklost (npr. »Ali se spominjate, kako je bilo pred tem, ko s tem niste imeli težav? Kaj se je od takrat spremenilo?«);
- d) pogled v prihodnost (»Povejte mi, kako bi radi, da izgleda vaše življenje čez 5 let?«) in
- e) raziskovanje posameznikovih ciljev in vrednot.

Napačna vprašanja, ki bi jih lahko zastavili v motivacijskem intervjuju, so na primer: »Zakaj tega ne spremenite?, »Zakaj to še vedno počnete?, »Zakaj morate _____?, »Zakaj se bolj ne potrudite?«, »Kaj so najboljše razlogi, da bi obupali?«, »Zakaj ne morete _____?«.

Ko menimo, da je posameznik motiviran za spremembo, lahko začnemo s procesom načrtovanja. Pri tem koraku moramo razmisliti, katere informacije od nas potrebuje (npr. informacije o študiju – ali se lahko redno vpiše, ali ima možnost izrednega študija, koliko stane). Morda si bo posameznik želel tudi bolj konkretnih nasvetov, o čemer se pozanimamo med pogovorom.

Pri načrtovanju spremembe lahko uporabimo delovni list načrta spremembe (slika 2). Primer delovnega lista, ki je prirejen po avtorju Rosengren (2009), je prikazan v nadaljevanju, lahko pa ga prilagodimo potrebam posameznika in njegovi želeni spremembi. Ko se skupaj odločimo za neko spremembo, jo načrtujemo, potem pa tudi spremljamo napredek. Če se zgodi, da cilj ni bil dobro zastavljen ali pa pot do cilja ni bila prava, moramo skupaj s posameznikom to spremeniti in najti drugo rešitev.

Najpomembnejši razlogi, zakaj si želim spremembe:

Moji cilji pri doseganju te spremembe so:

Moj načrt je narediti naslednje konkretne ukrepe za doseganje cilja:

Konkreten ukrep	Kdaj?

Drugi ljudje bi mi lahko pomagali pri tej spremembi na naslednje načine:

Oseba	Način, kako bi mi lahko pomagal/-a

Na poti lahko naletim na ovire – kako jih bom premostil/-a?

Možne ovire na poti do spremembe	Kako se odzvati

Vedel/-a bom, da moj načrt deluje, ko bom videl/-a naslednje rezultate:

Slika 2: Delovni list načrtovanja spremembe¹

¹ Prirejeno po Rosengren, 2009

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog je najprimernejši profil za izvajanje metode motivacijskega intervjuja. Z vsemi znanji o spoznavnih procesih, motivaciji, kliničnih intervencijah, komunikaciji, lahko z dodatnim izobraževanjem kompetentno in pravilno izvaja to metodo. Ker je v pogovoru potrebna uporaba odprtih vprašanj, refleksije, parafraziranja in drugih kliničnih intervencij, je dodana vrednost psihologa v tem, da je s tem že seznanjen in svoje znanje teh intervencij le uporabi v drugačnem kontekstu.

Pomembna vloga psihologa je tudi pri sami presoji, kdaj je motivacijski intervju primerna in etična izbira za spremembo. V organizacijah, pri coachingu in kariernem svetovanju mora psiholog glede na situacijo razmisliti, kateri pristop bi bil najbolj primeren na podlagi situacije, posameznika in stopnje njegove pripravljenosti na spremembo.

Prav tako je psiholog primeren za izvajanje treningov in izobraževanj o tej metodi – seveda, če tudi sam predhodno pozna teorijo in ima izkušnje z vodenjem motivacijskih intervjujev.

Navsezadnje je pomembna vloga psihologov tudi raziskovalno delo. Ker so raziskave o uporabi motivacijskega intervjuja v organizacijah redke, se lahko psiholog posveti raziskovanju učinkovitosti te metode zunaj kliničnega konteksta.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Avtorja motivacijskega intervjuja Miller in Rollnick (2013) poudarjata, da motivacijski intervju ni »zdravilo«, temveč le ena od metod, ki jo lahko uporabimo za doseganje spremembe vedenja. Pomembno se je zavedati, da je bila metoda oblikovana na kliničnih primerih, na podlagi katerih so tudi razvili podrobnejše značilnosti in dokaze za njegovo učinkovitost. Pri klinični populaciji poskušamo spreminjati točno določeno vedenje, ki je splošno sprejeto kot socialno neugodno in/ali škodljivo zdravju (odvisnost od drog in alkohola, debelost itd.), medtem ko ta vedenja v organizacijskem kontekstu niso tako nedvoumna in so zelo odvisna od posameznikovih osebnih vrednot in samopodobe. Zato ne moremo tako jasno definirati, kaj je pozitivna sprememba, prav tako pa za doseg spremembe obstaja več alternativnih poti (Harakas, 2013). Tako lahko zaključimo, da

učinkovitosti motivacijskega intervjuja na kliničnih primerih ne moremo posplošiti na učinkovitost v drugačnem kontekstu, čeprav so mehanizmi za doseganje spremembe povezani s splošnimi procesi človeškega delovanja in niso omejeni le na specifične probleme. Nekaj raziskav je potrdilo pozitiven učinek tudi v drugih kontekstih in pri normalni populaciji (npr. Endrejat idr., 2017; Grimolizzi-Jensen, 2018; Klonek idr., 2016), vendar so potrebni dodatni dokazi za bolj veljavne zaključke.

Pri uporabi motivacijskega intervjuja moramo pomisliti tudi na etični vidik. V organizaciji lahko pride do težave, če se pojavi konflikt med vlogami. Ena od vlog izvajalca motivacijskega intervjuja je spodbujanje vedenjske spremembe pri posamezniku, vendar tiste, ki si jo posameznik sam želi. Hkrati pa se pogosto zgodi, da (kadrovski) strokovnjak le izpolnjuje naloge, zadane s strani zaposlenih na višjih položajih (npr. s strani direktorja), kar lahko vodi v kontradiktornost. Pri tem se moramo vprašati, v dobro koga delujemo. Metoda motivacijskega intervjuja je namreč osredotočena na sočutni odnos do stranke in strokovnjak bi moral delovati v dobro intervjuvanca (Miller in Rollnick, 2013). Hkrati pa je v organizacijskem kontekstu pogosto v ospredje postavljen interes organizacije – vemo na primer, katero spremembo želimo doseči in to poskušamo izvesti z motivacijskim intervjujem, čeprav se intervjuvanec s to spremembo ne strinja in zanj ne bi bila optimalna.

Motivacijski intervju je enostavna metoda, vendar pa ni tako enostavna za uporabo, kot se zdi na prvi pogled. Proces spreminjanja, ki so vanjo vključeni, so namreč naravni in intuitivno jih poznamo vsi. Vseeno pa uporaba te metode vključuje integracijo dokaj kompleksnih kompetenc (Miller in Rollnick, 2013), ki jih mora izvajalec obvladati. Zato ni vsak primeren in usposobljen za izvajanje – pomembno je, da je izvajalec strokovnjak (npr. psiholog), ki je opravil dodatno izobraževanje.

Navsezadnje pa tudi motivacijski intervju ne ustreza vsem posameznikom. Nekateri namreč pričakujejo konkretne nasvete in predloge za spremembo. Raziskave na kliničnih vzorcih kažejo, da je motivacijski intervju učinkovit predvsem pri osebah, ki so manj pripravljene na spremembo. Pri tistih, ki si spremembe želijo, pa je lahko bolj primeren direktivni pristop.

LITERATURA

- Anstiss, T. in Passmore, J. (2013). Motivational interviewing approach. V J. Passmore, D. Peterson in T. Freire (ur.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (str. 339–364). Wiley-Blackwell: Chichester.
- Baur, K., Moore, B. in Wendler, M. C. (2017). Influencing commitment to BSN completion: A pilot project using motivational interviewing. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 47(3), 172–178.
- Endrejat, P. C., Baumgarten, F. in Kauffeld, S. (2017). When theory meets practice: Combining Lewin's ideas about change with motivational interviewing to increase energy-saving behaviours within organizations. *Journal of Management*, 17(2), 101–120.
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54–69.
- Güntner, A. V., Endrejat, P. C. in Kauffeld, S. (2019). Guiding change: Using motivational interviewing within organizations. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 129–139.
- Harakas, P. (2013). Resistance, motivational interviewing, and executive coaching. *Consulting Psychology Journal*, 65(2), 108–127.
- Klonek, F. E., Güntner, A. V., Lehmann-Willenbrock, N. in Kauffeld, S. (2015). Using motivational interviewing to reduce threats in conversations about environmental behavior. *Frontiers in Psychology*, 6.
- Klonek, F. E., Wunderlich, E., Spurk, D. in Kauffeld, S. (2016). Career counseling meets motivational interviewing: A sequential analysis of dynamic counselor-client interactions. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 28–38.
- Lundahl, B. W., Kunz, C., Brownell, C., Tollefson, D. in Burke B. L. (2010). A meta-analysis of motivational interviewing: Twenty-five years of empirical studies. *Research on Social Work Practice*, 20(2), 137–160.
- Miller, W. R. in Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: Helping people change, 3rd edition*. New York, NY: The Guilford Press.
- Minzlaff, K. A. (2018). Organisational coaching: Integrating motivational interviewing and mindfulness with cognitive behavioural coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 15–28.
- Rosengren, D. B. (2009). *Building motivational interviewing skills: A practitioner workbook*. New York, NY: The Guilford Press.
- Passmore, J. (2011). Motivational interviewing – a model for coaching psychology practice. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 36–40.
- Rubak, S., Sandbæk, A., Lauritzen, T. in Christensen, B. (2005). Motivational interviewing: A systematic review and meta-analysis. *British Journal of General Practice*, 55(513), 305–312.

- Sayegh, C. S., Huey Jr., S. J., Barnett, E. in Spruijt-Metz, D. (2017). Motivational interviewing to prevent dropout from an education and employment program for young adults: A randomized controlled trial. *Journal of Adolescence*, 58, 1–11.
- Stoltz, K. B. in Young, T. L. (2013). Applications of motivational interviewing in career counseling facilitating career transition. *Journal of Career Development*, 40(4), 329–346.

MOTIVATIONAL INTERVIEW

Motivational interview is a research-based person-centred counselling approach that addresses the problem of ambivalence to change. It is a conversation that involves focusing on a specific goal in order to enhance the client's motivation and commitment to change. A motivational interview can be a short or long-term method, applicable in different contexts for different problems, with only one individual or in a group. It is based on guiding (not directing) a person to find the motivation for change and a solution they find acceptable. Quality implementation requires knowledge of the philosophy, principles and strategies of motivational interviewing. It is based on collaboration, motivational statements, and respect for the individual's autonomy. People differ in their readiness to change, and the role of the interviewer is to help them become more aware of the consequences of both change and the status quo. The central principle of motivational interviewing is empathy, for which a collaborative and strong relationship between the expert and interviewee is crucial. Basic strategies include reflective listening, asking open-ended questions, confirming, summarizing, and sometimes informing and giving advice. Motivational interviewing can also be used in an organizational context when there is some ambivalence about change. The method is useful in coaching, in dealing with problematic employee behaviour and in career counselling. The interest in using motivational interviews is increasing because they are based on a humanistic philosophy, the main elements can be quickly learned, and the use is flexible and time-efficient.