



Univerza v Ljubljani

Filozofska fakulteta

Oddelek za psihologijo

MOTIVACIJSKI INTERVJU V ORGANIZACIJSKEM KONTEKSTU

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Neža Podlogar

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Januar, 2018

Kazalo

1. Uvodna predstavitev metode motivacijskega intervjuja	1
2. Zgodovinski pregled razvoja metode	2
3. Uporabnost metode MI skozi znanstvene raziskave	2
4. Natančna predstavitev metode MI	4
4.1. NAMEN	4
4.2. CILJNA POPULACIJA	5
4.3. POTEK IZVEDBE.....	5
4.4. KONKRETEN PRIMER	8
5. Omejitve uporabe metode MI.....	9
6. Vloga psihologa	10
7. Moj pogled na metodo MI.....	11
Literatura	12
Priloga 1: Delovni list načrta spremembe	13

1. Uvodna predstavitev metode motivacijskega intervjuja

Motivacijski intervju (MI) je svetovalni pristop, ki temelji na dokazih raziskav in ga definiramo kot na posameznika usmerjen pristop za obravnavo problema ambivalentnosti do sprememb. Poenostavljeno je to pogovor, ki zajema sodelovanje s klientom oz. stranko, usmerjeno na določen cilj z namenom krepitev posameznikove motivacije in zavezanosti k spremembi. To izvajalec intervjuja doseže predvsem tako, da izzove in spodbuja posameznikovo lastno motivacijo za spremembo in predanost za doseg določenega cilja. Gre za raziskovanje osebnih razlogov za spremembo preko 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 usmerjanju (*directing*), temelji na vodenju (*guiding*) osebe, da sama poišče motivacijo za spremembo in rešitev, ki se ji zdi sprejemljiva. Namen MI je torej pomoč posameznikom, da premostijo ambivalentnost in se usmerijo k spremembi (Miller in Rollnick, 2013; Motivacijski intervju, 2015).

Motivacijski intervju vključuje več elementov – filozofijo, načela ter strategije MI. Filozofija MI temelji na sodelovanju, izvajljanju motivacijskih izjav in spoštovanju klientove avtonomije. Govori o tem, da so posamezniki različno pripravljeni na spremembe, vloga izvajalca MI pa je, da pomaga klientom k boljšemu zavedanju posledic sprememb in posledic, če se ne spremeni ničesar (Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson in Burke, 2010; Motivacijski intervju, 2015). Le-to dosežemo preko intervjuja, med katerim izvajalec intervjuvanca ne obsoja in intervjuvancu da besedo (izvajalec intervjuja govori precej manj kot klient sam). Osrednje načelo MI je empatija – temelj intervjuja je sodelovanje in močan odnos med strokovnjakom in klientom (Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson in Burke, 2010). Temeljne strategije MI pa so reflektivno poslušanje, zastavljanje odprtih vprašanj, potrditev, povzemanje, včasih pa tudi informiranje in dajanje nasvetov (le v kolikor se intervjuvanec s tem strinja) (Miller in Rollnick, 2013). Izvajalec motivacijskega intervjuja se mora izogibati temu, da sili svojega intervjuvanca v nekaj, s čimer se on ne strinja, prav tako pa ne sme pridigati posamezniku o njegovih napačnih vedenjih (Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017). Poudarja pridobivanje znanja preko aktivnega procesa, ki ga vodi intervjuvanec sam (Miller, 1983; v Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017).

MI lahko uporabimo tudi v organizacijskem kontekstu, kadar je prisotna neka ambivalenca glede spremembe. Kljub temu se moramo zavedati, da je za MI ključen 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. Preko MI lahko takšne stranke izrazijo svoja prepričanja in občutke o spremembi, prav tako pa razmislijo o različnih možnostih, drugih rešitvah, ciljih in posledicah spremembe. Motivacijski intervju pa je tudi primerna izbira pri coachingu za razvoj vodstvenih kompetenc, ki vključuje 360-stopinjsko povratno informacijo (Nowack, 2009; v Harakas, 2013), pri soočanju s problematičnim vedenjem zaposlenih in pri kariernem svetovanju (Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016).

Interes za uporabo te tehnike je vedno večji (Prochaska in Norcross, 2007; v Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson in Burke, 2010), saj temelji na humanistični filozofiji, ne zahteva veliko časa in se jo da dokaj hitro naučiti.

2. Zgodovinski pregled razvoja metode

Metoda motivacijskega intervjuja je nastala leta 1983, njena avtorja pa sta William Miller in Stephen Rollnick (Miller in Rollnick, 2013). Prvotno se je 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 (npr. pri težavah kot so kajenje, debelost) (Lundahl in Burke, 2009; v Harakas, 2013). Ker pa je njen namen uporabe zelo širok (priprava osebe za soočenje s spremembami in spodbujanje pozitivnega odnosa do njih), se je motivacijski intervju kmalu začel uporabljati na različnih drugih področjih in na različne načine, npr. v skupini (Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016; Lundahl, Kunz, Brownell, Tollefson in Burke, 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 (Antiss in Passmore, 2013; v Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016; Harakas, 2013), managementom sprememb v organizaciji (Grimolizzi-Jensen, 2015) in tudi pri kariernem svetovanju (Krieshok idr., 2011; Stoltz in Young, 2014; v Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016).

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

3. Uporabnost metode MI skozi znanstvene raziskave

Večina znanstvenih raziskav se osredotoča na klinično populacijo. Če povzamemo njihove izsledke, lahko zaključimo, da je pomembno, o čem klienti govorijo tekom terapije – več kot je govora o sami spremembi s klientove strani, bolj verjetno se bo le-ta tudi zgodila. Tehnika MI to spodbuja, zato je tudi bolj učinkovita pri dejanski spremembi vedenja kot druge metode (npr. na klienta usmerjeno svetovanje, ki vključuje reflektivno poslušanje) (Amrhein idr., 2003; Glynn in Moyers, 2010; Moyers in Martin, 2006; Sellman, MacEwan, Deering in Adamson, 2007; Sellman idr., 2001; v Miller in Rollnick, 2013). Raziskave kažejo različno učinkovitost metode MI, večina pa poroča o majhnem do srednjem učinku (Miller in Rollnick, 2013).

Nekatere študije dokazujejo, da tudi kratkotrajni motivacijski intervju lahko izzove pomembne spremembe (Bernsten idr., 2005; Nock in Kazdin, 2005; Rubak idr., 2005; Senft, Polen, Freeborn in Hollis, 1997; Soria, Legido, Escolano, Lopez Yeste in Montoya, 2006; v Miller in Rollnick, 2013). Prav tako pa so nekateri avtorji prišli do zaključka, da kratkotrajne intervencije MI nimajo učinka (Juarez idr., 2005; Marsden idr., 2006; v Miller in Rollnick, 2013), medtem ko je motivacijski intervju, ki traja dalj časa, bolj učinkovit (Longabaugh idr., 2001; Polcin, Galloway, Palmer in Mains, 2004; Rubak idr., 2005; v Miller in Rollnick, 2013). Rubak idr. (2005; v Miller in Rollnick, 2013) pa so ugotovili, da je motivacijski intervju bolj učinkovit kot podajanje nasvetov, kaj in kako narediti, še posebej, če je čas za doseg spremembe kratek.

Uporaba MI v skupini

Motivacijski intervju je bil prvotno namenjen za individualne razgovore, sčasoma pa so ga začeli uporabljati tudi v skupinah. Miller in Rollnick (2013) razpravljata, da če sta spodbujanje posameznikove motivacije in posameznikov govor o spremembi pomembni komponenti MI, ki vplivata na učinkovitost MI, potem je glavni problem izvajanja v skupinah to, da posameznik nima

dovolj časa za izražanje lastnega mnenja in pridobivanje terapevtove pozornosti. Potrebno je torej oblikovati skupino tako, da ima vsak dovolj priložnosti izraziti in raziskati svoje mnenje o spremembi. Kar nekaj raziskav potrjuje učinkovitost MI v skupinah (Bailey, Baker, Webster in Lewin, 2004; Grimalizzi-Jensen, 2015; Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017; LaBrie idr, 2008; Santa Ana, Wulfert in Nietert, 2007; Schmiede, Broadus, Levin in Bryan, 2009; v Miller in Rollnick, 2013). Prav tako pa zelo malo vemo o samih mediatorjih in moderatorjih učinkovitosti skupinskega MI (LaChance, Feldstein Ewing, Bryan in Hutchison, 2009; Webber, Tate in Quintiliani, 2008; v Miller in Rollnick, 2013).

Uporabnost MI v različnih kulturah

Metoda MI je učinkovita v različnih kulturah pri različnih problemih – npr. spodbujanje načinov uporabe dezinfekcije vode v Zambiji (Thevos idr., 2002; Thevos, Quick in Yanduli, 2000; v Miller in Rollnick, 2013), spodbujanje vnosa sadja in zelenjave v afriško-ameriških cerkvah (Resnicow idr., 2001, 2005; v Miller in Rollnick, 2013), spodbujanje testiranja za HIV med Indijanci (Foley idr, 2005; v Miller in Rollnick, 2013) in spodbujanje prenehanja kajenja pri starših bolnih otrok v Hong Kongu (Chang idr., 2005; v Miller in Rollnick, 2013). Kljub temu Field in Caetano (2010; v Miller in Rollnick, 2013) poudarjata, da je vsekakor prednost, če ima strokovnjak, ki MI izvaja, enako etično ozadje kot njegovi klienti, saj na izvajanje intervjuja vplivajo kulturne norme in jezik.

Uporabnost MI v organizacijskem kontekstu

Raziskave, vezane na organizacijski kontekst so redke, a v porastu. V nadaljevanju predstavljam njihove najpomembnejše izsledke. Endrejat, Baumgarten in S. Kauffeld (2017) so želeli **vplivati na vedenje zaposlenih v organizaciji**, in sicer so želeli spodbuditi vedenja, ki pripomorejo k varčevanju energije na delovnem mestu. Združili so Lewinovo (1939, v Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017) teorijo polja in koncept skupinske dinamike s tehniko motivacijskega intervjuja, da bi vplivali, spremenili vedenje zaposlenih. Želeli so spremeniti skupinske norme preko povišanja motivacije za vedenja, ki spodbujajo varčevanje energije. To je tudi prva raziskava, ki se je ukvarjala s tem, kako MI intervence implementirati v organizacijski kontekst, in sicer pri večji skupini zaposlenih. Po intervenciji so zaposleni poročali, da so jim vrednote varčevanja z energijo bolj pomembne, hkrati pa se je to kazalo tudi na njihovem vedenju. Podobno so ugotovili tudi Klonek, A. V. Güntner, Lehmann-Willenbrock in S. Kauffeld (2015), le da MI niso izvajali v skupini, temveč v individualno.

Tudi Grimalizzi-Jensen (2015) je v svoji doktorski nalogi 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 tekom enega meseca trikrat imeli skupinsko intervenco MI, bolj pripravljeni za spremembe kot zaposleni, ki intervence MI niso imeli. Avtor zaključuje, da bi z uporabo metode motivacijskega intervjuja zaposleni bili bolj sprejemljivi do novosti in bolj pripravljeni na spremembe, s čimer bi tudi povišali uspešnost uvajanja sprememb v organizaciji.

Harakas (2013) poudarja uporabnost metode MI pri **vodstvenem coachingu** (*executive coaching*), pri čemer meni, da je MI v coachingu premalokrat uporabljen in da bi se morale raziskave še bolj osredotočiti na to področje. Butterworth (2007; v Miller in Rollnick, 2013) meni, da je motivacijski intervju v kontekstu coachinga edina izmed tehnik, ki je popolnoma definirana in daje konsistentne dokaze povezanosti s pozitivnimi vedenjskimi odzivi.

Metodo motivacijskega intervjuja pa lahko uporabimo tudi pri **kariernem svetovanju**. Karierno svetovanje namreč temelji na spodbujanju posameznikove avtonomnosti (Savickas, Briddick in Watkins, 2002; v Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016), zato bi metoda MI bila primerna izbira, saj spodbuja avtonomnost pri sprejemanju odločitev. Prav tako ima veliko posameznikov, ki išče karierno svetovanje, težave z ambivalentnostjo (Cardoso, 2012; Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016). Ta lahko izvira iz različnih dilem (npr. katero službo izbrati; ali sprejeti napredovanje na delovnem mestu (Cole, 2012; v Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016)) in notranjih konfliktov med tem, kar si posameznik želi in tem, kar je sposoben doseči (Gessnitzer, Schulte in Kauffeld, 2014; v Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016). Klonek, E. Wunderlich, Spurk in S. Kauffeld (2016) so izvedli raziskavo, v kateri so psihologi, usposobljeni za karierno svetovanje, izvedli motivacijski intervju s 14 kandidati-študenti. Ugotovili so, da je MI učinkoval na zmanjšanje ambivalentnosti pri udeležencih. Če so psihologi uporabljali tehnike MI, se je pri klientih povečal pozitiven govor o karieri, medtem ko so vprašanja, neskladna z MI, izvajala bolj negativen pogled na kariero. Avtorji so zaključili, da so svetovalni pristopi metode MI primerni za vključitev karierno svetovanje. Do podobnih zaključkov pa so prišli tudi v pilotni študiji avtoric K. Baur, B. Moore in Wendler C. M. (2017), kjer so z MI poskušali motivirati medicinske sestre, da dokončajo šolanje in pridobijo diplomo.

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 »*second chance*«. Najpomembnejši zaključek raziskave je ta, da je na učinkovitost MI (v tem primeru nadaljnje obiskovanje izobraževalnega programa) vplivala lastnost preference doslednosti (*preference for consistency*). Slednja je definirana kot motivacija za konsistentno vedenje in mišljenje (Cialdini, Trost in Newsom, 1995; v Sayegh, Huey Jr., Barnett in Spruijt-Metz, 2017). Intervenca MI se je pokazala kot učinkovita 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 MI, vendar jih ne moremo obravnavati kot strokovnjake; intervencja MI je bila izvedena le enkrat in je trajala 30 minut; motivacijo za spremembo pri udeležencih so preverjali po 8 in 22 tednih, zato je bil osip udeležencev precejšen.

4. Natančna predstavitev metode MI

4.1. NAMEN

Na splošno je namen motivacijskega intervjuja krepitev posameznikove motivacije in zavezanosti k spremembi (Miller in Rollnick, 2013; Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017). Če smo v dvomih, kdaj uporabiti to metodo, se lahko vprašamo (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 bi nek strokovnjak (direktor, HR manager itd.) podal rešitev, se rešitve išče iz sistema samega (zaposleni), pri čemer je ključno dobro poslušanje in uporaba načel MI. Metodo motivacijskega

intervjuja pa bi lahko uporabili tudi pri **mediaciji** in **reševanju konfliktov** na delovnem mestu, kjer so pomembni procesi, ki jih z MI izvajamo – vzpostavljanje odnosa, osredotočanje na problem, iskanje in spodbujanje motivacije ter načrtovanje rešitve (Miller in Rollnick, 2013).

Metodo MI lahko uporabimo tudi pri **coachingu**, ki ima veliko skupnega z motivacijskim intervjujem. Osnovni namen coachinga je pomagati ljudem pri uvajanju pozitivnih življenjskih sprememb – kar sovpada s komunikacijskim slogom MI (Antiss in Passmore, 2012; Lawson, Wolever, Donovan in Greene, 2009; Mantler, Irwin in Morrow, 2010; Miller, 2010; Newnham-Kanas, Morrow in Irwin, 2010; v Miller in Rollnick, 2013). Pomembno pa se je zavedati, da lahko trener coaching vodi ali usmerja. Tehnika MI je primerna le za usmerjanje posameznikov, kjer ni prisotnega direktivnega pristopa in podajanja nasvetov (Miller in Rollnick, 2013).

4.2. CILJNA POPULACIJA

Motivacijski intervju se uporablja individualno (Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017), vendar pa dokazano učinkuje tudi v skupinah z več posamezniki (Shorey, Martino, Lamb, LaRowe in Santa Ana, 2015; Wagner in Ingersoll, 2013; v Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017). V kolikor se odločimo za uporabo MI v skupini, je bolje, če je ta manjša (6-8 članov) (Wagner in Ingersoll, 2013).

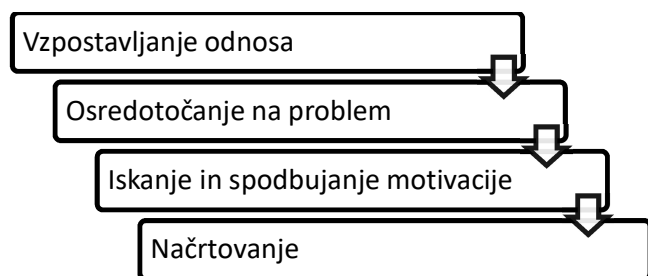
Prvotno je bila metoda, kot že omenjeno, namenjena klinični populaciji, vendar nedavne raziskave kažejo na njeno uporabnost pri normativnih posameznikih, ki se soočajo z ambivalentnostjo do spremembe (Baur, Moore in Wendler, 2017; Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017; Grimalizzi-Jensen, 2015; Harakas, 2013; Klonek, Güntner, Lehmann-Willenbrock in Kauffeld, 2015; Klonek, Wunderlich, Spurk in Kauffeld, 2016).

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

4.3. POTEK IZVEDBE

Pri izvajanju motivacijskega intervjuja 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. 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 imamo jasen fokus problema. Odločitev za spremembo pa je po navadi predpogoj za načrtovanje tega, kako bomo dosegli spremembo. Hkrati pa se ti procesi ponavljajo in prepletajo – ko se začne nov proces, se predhodni ne zaključijo (Miller in Rollnick, 2013).



Slika 1. Štirje procesi motivacijskega intervjuja.

Vsak izmed štirih procesov temelji na predhodnih, hkrati pa tekom pogovora izvajalec MI uporablja različne procese in se ne drži le točno določenega zaporedja, prikazanega na Sliki 1.

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

Vzpostavlanje odnosa (*Engaging*)

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

Osredotočanje na problem (*Focusing*)

Sledi osredotočanje na tematiko, ki predstavlja posamezniku problem oz. na področje, kjer želimo doseči spremembo. Gre za proces, v katerem razvijamo in vzdržujemo fokus na spremembi. Preko pogovora določamo cilje, ki jih želimo doseči.

Iskanje in spodbujanje motivacije – ali nekaj spremeniti in zakaj (*Evoking*)

Ko smo osredotočeni na enega ali več ciljev, nadaljujemo s tretjim procesom, ki vključuje iskanje in spodbujanje posameznikove lastne motivacije za spremembo. To je osrednji proces motivacijskega intervjuja, ko se osredotočimo na spremembo, ki jo želimo doseči in 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. Gre za to, da klient sam utemelji razloge za spremembo in sam sebe prepriča, da je to tisto, kar želijo doseči.

Seveda je tudi nekaj primerov ljudi, ki so že popolnoma pripravljeni na spremembo in si želijo le nasveta, kako nadaljevati. V takem primeru je ta korak krajši in hitro nadaljujemo z naslednjim korakom načrtovanja. Večina pa ni tako zelo motivirana in potrebuje sodelovanje s strokovnjakom, preko katerega spodbujamo motivacijo za pozitivne spremembe.

Načrtovanje – kdaj in kako spremeniti (*Planning*)

Ko je posameznik dovolj motiviran za spremembo, lahko začnemo z načrtovanjem spremembe – kdaj in kako, na kakšen način 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 zanj.

Faza načrtovanja vsebuje tako razvoj zavezanosti k spremembi, kot tudi oblikovanje natančnega načrta delovanja. Pri tem je potrebno zaznati in spodbujati klientove lastne rešitve, njegovo avtonomnost pri odločanju in hkrati še vedno ohranяти 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 pogosto šele naknadno pokažejo določene ovire in izzivi. Načrtovanje je zato dolgotrajen proces in kadar se neka rešitev ne izkaže za najboljšo, se moramo vrniti in ponovno premisliti, kako nadaljevati.

Spodnja vprašanja so izvajalcu motivacijskega intervjuja lahko v pomoč za ločevanje štirih procesov – pomagajo pri oceni samega izvajanja MI, nekatera izmed vprašanj pa lahko zastavimo tudi klientu.

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 skupnemu cilju?*
 - *Ali mi je jasno, kaj želiva doseči?*
 - *Ali se mi zdi, da nekoga silim v nekaj, kar 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 teči počasneje/hitreje?*
 - *Ali se lahko zadržujem, da ne dajem svojih 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?*

Osrednje komunikacijske spretnosti za dobro izvajanje MI so zastavljanje odprtih vprašanj, potrditev, reflektivno poslušanje, povzemanje, informiranje in dajanje nasvetov (le, če klient to tudi dovoli) (Miller in Rollnick, 2013).

4.4. KONKRETEN PRIMER

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** – npr. stranka je brezposelna, dokončala je 2 leti študija, nato pa prenehala študirati. Ambivalentnost v MI 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 potrebno razjasniti, kaj je cilj, ki ga želi doseči in ali oba delujeta proti skupnemu cilju. Ko bi to razjasnila, sledi najpomembnejši del MI, **iskanje in spodbujanje motivacije**.

Miller in Rollnick (2013) navajata okvirna vprašanja, ki jih lahko uporabimo v tem procesu:

- *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, da ga sprejemamo, spoštujemo, počuti se udobno, varno), da ga razumemo (povezanega, slišane, da ga poslušamo).

Kratice DARN služi kot pomoč 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 ponavadi 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 zanje, lahko pa):

»Kaj se mora zgoditi?«, »Kako pomembno vam je, da pridobite diplomu?«, »Kako resno je to za vas?«, »Kaj menite, da se mora spremeniti?«, »Dopolnite ta stavek. Res moram _____«

Pri zastavljanju vprašanj lahko uporabimo tudi »**ravnalo pomembnosti**« - posamezniku zadamo vprašanje, nato pa mora odgovor oceniti na ocenjevalni lestvici od 1 do 10., **raziskovanje ekstremov** (npr. vprašamo, naj si zamislijo najbolj ekstremno posledico: npr. »Kaj mislite, da bi bil najboljši rezultat, če bi uvedli to spremembo – dokončali študij?«), **pogled v preteklost** (npr. »Ali se spominjate, kako je bilo pred tem, ko s tem niste imeli težav? Kaj se je od takrat spremenilo?«), **pogled v prihodnost** (»Povejte mi, kako bi radi, da izgleda vaše življenje čez 5 let?«) in **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 najboljši razlogi, da bi obupali?«, »Zakaj ne morete _____«

Ko menimo, da je oseba motivirana za spremembo, lahko začnemo s procesom **načrtovanja**. Pri tem koraku moramo pomisliti, katere informacije stranka od nas potrebuje (npr. informacije o študiju – ali se lahko redno vpiše, ali ima možnost izrednega študija, koliko stane itd.). Morda si bo želela tudi bolj direktnih nasvetov – o tem se pozanimamo preko pogovora s posameznikom.

Pri načrtovanju spremembe nam lahko pride prav tudi delovni list načrta spremembe (Rosengren, 2009), ki se nahaja v prilogi. Delovni list lahko nekoliko priredimo, da ustreza posamezniku in njegovi želeni spremembi. Ko se skupaj s stranko odločimo za neko spremembo, jo načrtujemo, potem pa tudi spremljamo napredek. V kolikor 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.

5. Omejitve uporabe metode MI

Avtorja motivacijskega intervjuja Miller in Rollnick (2013) poudarjata, da motivacijski intervju ni »zdravilo«, temveč le ena izmed metod, ki jo lahko uporabimo za doseg spremembe vedenja. Pomembno se je zavedati, da je bila metoda oblikovana na kliničnih vzorcih, na podlagi katerih so tudi razvili tehnike MI in dokaze za njegovo učinkovitost. Pri klinični populaciji poskušamo spreminjati točno določeno vedenje, ki je splošno sprejeto kot socialno neugodno in/ali škodljivo zdravju (npr. 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. Posledično ne moremo tako jasno definirati, kaj je pozitivna sprememba, prav tako pa je več alternativnih poti za doseg spremembe (Harakas, 2013). Tako lahko zaključimo, da učinkovitosti MI pri kliničnih primerih ne moremo posplošiti na učinkovitost v organizacijskem kontekstu, čeprav so mehanizmi za doseg spremembe povezani s splošnimi procesi človeškega delovanja in niso omejeni le na specifične probleme (Miller in Rose, 2009; v Harakas, 2013). Nekaj raziskav je potrdilo učinek MI tudi v drugih kontekstih in pri normalni populaciji (Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017; Klonek, E. Wunderlich, Spurr in S. Kauffeld, 2016; Passmore in Whybrow, 2007; v Harakas, 2013), vendar so potrebni dodatni dokazi za bolj veljavne zaključke.

Pri uporabi motivacijskega intervjuja moramo pomisliti tudi na etični vidik. Še posebno v organizaciji lahko pride do težave, če se pojavi konflikt med vlogami. Ena izmed vlog izvajalca MI je spodbujanje vedenjske spremembe pri posamezniku, vendar tiste, ki si jo posameznik sam želi. Hkrati pa se pogosto zgodi (predvsem, če govorimo o organizacijah), da strokovnjak le izpolnjuje naloge, zadane s strani oseb na višjih položajih (npr. direktor), kar lahko vodi v kontradiktornost. Pri tem se moramo vprašati, v dobro koga delujemo. Tehnika MI je namreč osredotočena na sočutni odnos do stranke in strokovnjak bi moral delovati v dobro svojega intervjuvanca (Miller in Rollnick, 2013). Hkrati pa gre v organizacijskem kontekstu pogosto lahko tudi za določen interes podjetja – npr. vemo, katero spremembo želimo doseči in to poskušamo izvesti preko motivacijskega intervjuja, 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. Procesi spreminjanja, ki so vanjo vključeni, so namreč naravni in intuitivno jih poznamo vsi. Vseeno pa uporaba te tehnike vključuje integracijo dokaj kompleksnih kompetenc (reflektivno poslušanje in druge klinične intervence) (Miller in Rollnick, 2013), ki jih mora izvajalec MI obvladati. Zato vsak ni usposobljen za izvajanje metode – pomembno je, da je izvajalec strokovnjak (npr. psiholog) in 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 MI učinkovit predvsem pri osebah, ki so manj pripravljene na spremembo. Pri tistih, ki pa si spremembe želijo pa je lahko bolj primeren direktivni pristop (Project MATCH Research Group, 1997, 1998; v Harakas, 2013).

6. Vloga psihologa

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

Pomembna vloga psihologa se mi zdi tudi pri sami **presoji, kdaj je motivacijski intervju primerna in etična izbira** za doseg spremembe. 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.

Psiholog pa se mi zdi tudi primeren za **izvajanje treningov in izobraževanj** o tej metodi – seveda, če tudi sam predhodno pozna teorijo in ima prakso z vodenjem motivacijskih intervjujev.

Navsezadnje pa se mi zdi pomembna vloga psihologov tudi v raziskovalnem kontekstu. Ker so raziskave o uporabi motivacijskega intervjuja v organizacijskem kontekstu, pri coachingu in kariernem svetovanju redke, vidim vlogo psihologov v **raziskovanju učinkovitosti te metode izven kliničnega konteksta**.

7. Moj pogled na metodo MI

Metoda se mi zdi uporabna, predvsem zato, ker je usmerjena na posameznika, prav tako pa intervjuvancu omogoča avtonomnost, pri čemer ga mi podpiramo, vendar vseeno do določene mere usmerjamo. Obstaja tudi dovolj raziskav, ki potrjujejo pozitiven učinek na spremembo vedenja po uporabi tehnike MI – le-te so večinoma osnovane na kliničnih vzorcih (Miller in Rollnick, 2013), kljub temu pa je bilo izvedenih nekaj študij, ki dokazujejo, da to metodo lahko prenesemo tudi v organizacijski kontekst (Baur, Moore in Wendler, 2017; Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017; Grimolizzi-Jensen, 2015; Harakas, 2013; Klonek, Güntner, Lehmann-Willenbrock in Kauffeld, 2015; Klonek, Wunderlich, Spurk in Kauffeld, 2016).

Velika pozitivna plat te metode se mi zdi tudi, da jo lahko uporabimo hitro in učinkovito – največkrat so motivacijski intervju uporabili kot intervencijo v eni do štirih seansah po 15 minut (Miller in Rollnick, 2013). Ker je metoda bila preverjena pri različnih vrstah problemov in se je izkazala kot učinkovita, zaključujem, da je motivacijski intervju sicer klinična tehnika, ki pa jo lahko posplošimo na različna področja in do določene mere prilagajamo njeno izvedbo. Uporabimo jo namreč lahko pri enem posamezniku ali v skupini, prav tako pa se je izkazala kot učinkovita ob dodanih pisnih nalogah (Endrejat, Baumgarten in Kauffeld, 2017; Miller in Rollnick, 2013; Wagner in Ingersoll, 2013).

Tudi če nismo specializirani strokovnjaki v tej tehniki, nam prav pridejo tehnike in filozofija, ki jo vključuje motivacijski intervju. Soria idr. (2006; v Miller in Rollnick, 2013) so namreč ugotovili, da je MI primeren tudi kot priložnostna intervencija. Če imamo le nekaj minut, da nekoga prepričamo v spremembo vedenja, bo motivacijski intervju bolj učinkovit kot podajanje nasvetov in opozoril.

Kljub temu pa menim, da posameznik te metode ne bi smel vzeti kot zelo enostavne, saj se je potrebno naučiti njenih glavnih principov in intervencij, prav tako pa vsak potrebuje precej prakse, da se lahko nauči pravilnega odzivanja na odgovore. Kot psihologi menim, da imamo tu veliko prednost poznavanja klinične psihologije in kliničnih intervencij (npr. reflektivno poslušanje, postavljanje odprtih vprašanj, refleksija ...). Raziskave tudi dokazujejo, da se strokovnjaki (torej posamezniki, ki že imajo neko izobrazbo, npr. psihološko) lahko naučijo izvajanja motivacijskega intervjuja preko delavnic (trajajočih od dva dni do nekaj tednov), ki vsebujejo natančno predstavitev metode ter možnosti praktičnega izvajanja MI (Bennett idr., 2007; De Roten idr., 2013; v Klonek, Wunderlich, Spurk, Kauffeld, 2016; Miller, Yahne, Moyers, Martinez in Pirritano, 2004; v Bennett idr., 2007).

Metoda se mi zdi zanimiva predvsem zato, ker so se raziskovalci nedavno začeli osredotočati tudi na druga področja uporabe MI – v organizacijah in pri kariernem svetovanju. Na teh področjih je raziskovanje šele v povojih, zato tudi ne moremo narediti veljavnih in zanesljivih zaključkov. Vsekakor pa se mi zdi učinkovitost te metode pomembno raziskati tudi v teh kontekstih. Dosedanje raziskave imajo marsikatero pomanjkljivost (npr. majhen vzorec, izvajalci intervjujev so študentje, intervjuji so kratkotrajni in se izvajajo le enkrat, osip udeležencev ...), ki bi jih prihodnje študije lahko bolj nadzorovale.

Literatura

- Baur, K., Moore, B. in Wendler, C. M. (2017). Influencing Commitment to BSN Completion: A Pilot Project Using Motivational Interviewing. *JONA*, 47(3), 172–178.
- Bennett, G. A., Moore, J., Vaughan, T., Rouse, L., Gibbins, J. A., Thomas, P., James, K. in Gower, P. (2007). Strengthening Motivational Interviewing skills following initial training: A randomised trial of workplace-based reflective practice. *Addictive Behaviors*, 32, 2963–2975.
- 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. (2015). *Organizational Change: Evaluating the Effect of Motivational Interviewing on Readiness to Change*. Doktorska disertacija, Walden University, College of Management and Technology.
- 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, 1015.
- 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.
- Motivacijski intervju (Super psiholog)*. (17.10.2015). Društvo psihologov Slovenije. Pridobljeno 20.11.2017 iz <http://www.dps.si/dogodek/events/motivacijski-intervju-super-psiholog>
- Rosengren, D. B. (2009). *Building Motivational Interviewing Skills: A Practitioner Workbook*. New York, NY: The Guilford Press.
- 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.
- Wagner, C. C. in Ingersoll, K. S. (2013). *Motivational Interviewing in Groups*. New York, NY: The Guilford Press.

Priloga 1: Delovni list načrta spremembe

Najpomembnejši razlogi, zakaj si želim spremembe:

Moji cilji pri doseganju te spremembe so:

Moj plan je narediti sledeče konkretne ukrepe za doseg cilja:

Konkreten ukrep	Kdaj?

Drugi ljudje bi mi lahko pomagali pri tej spremembi na sledeče 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 sledeče rezultate: