

Een mentaliteitsveranderaar in het hoger onderwijs

Interview met Rick van Baaren, hoogleraar *Behavioural change and society*

Jan Bransen

Hij is hoogleraar Gedragsverandering, maar ziet zichzelf vooral als *mentaliteitsveranderaar*. Hij praat over beleving, *empowerment*, betekenis en energie. “Ik ben in hart en nieren een docent. Ik wil mensen *raken*.” Rick van Baaren zegt het met indringende nadruk, en het is zonder meer duidelijk dat hij het niet over mechanisch contact heeft. Het gaat niet om duwen en trekken, niet om schakelaars en knoppen, niet om de causaliteit van organismen die elkaar als biljartballen raken. *Raken* is voor Van Baaren iets anders, iets dat met betekenis en bezieling te maken heeft. “Ik wil het voelen; ik moet het voelen” zegt hij tijdens het gesprek meermalen. “Kijk, dat moet je wel begrijpen, ik ben niet prototypisch voor het vakgebied. Gedragsverandering *is* mechanistisch. Althans, zo wordt het nu gebruikt, maar dat hoeft het niet te zijn. Dat komt ook steeds ter sprake in mijn onderwijs. Ik wil dat studenten en cursisten leren nadenken over welk radartje ze in het geheel zijn. Ik wil dat ze zich afvragen of ze goed bezig zijn, dat ze zich gaan afvragen of ze dit wel moeten doen, omdat ze nog weer een protocol aan het maken zijn. Ik wil dat hun blik verandert, dat ze anders naar mensen gaan kijken, dat ze beseffen vanuit welk mensbeeld ze dat doen, en dat ze de *clash* ervaren tussen hoe zij naar anderen kijken en hoe ze naar zichzelf, hun kinderen en hun partner kijken. Als ik ze daarmee raak, als ze die *clash* in hun mensbeeld voelen, dan komt er zoveel energie vrij.”

Verandertrajecten

Ik wilde Van Baaren graag spreken omdat hij zich inspant voor de oprichting van een post-academische opleiding *Gedragsveranderaar*. Hij merkt tijdens lezingen en workshops die hij verzorgt dat daar veel belangstelling voor is. Hij zou met zo'n opleiding graag een nieuwe richting willen inslaan, niet radicaal, maar wel echt

vernieuwend, als een pionier in een nog onontgonnen onderwijsdomein. Omdat ik één dag per week mag nadenken over onderwijsinnovatie trokken Van Baarens plannen mijn aandacht. En gedurende het gesprek krijg ik steeds meer sympathie voor Rick van Baarens missie.

De studenten die hij zou willen bedienen zijn allemaal academisch geschoold. Dat is althans het uitgangspunt. (“Maar ik ben niet van de regeltjes, niet van de protocollen. Ik ben geen prototypische hoogleraar. Ik onderneem. Ik denk na over dit soort dingen. Ik heb een visie op onderwijsvernieuwing en dan laat ik me niet stoppen.”) Gedragswetenschappelijk geschoold zijn ze niet, althans dat is niet nodig. “Maar alle studenten zitten in verandertrajecten, of dragen verantwoordelijkheid voor gedragsverandering in hun organisatie. Dus zo’n opleiding is relevant voor ze, ze hebben de motivatie. Hoe kun je anders leren? Maar ze zuigen het op. Een opleidingsdag is van 10 tot 4 en er zijn mensen die zeggen kan het niet van 9 tot 5.” Als universitair docent klinkt zo’n opmerking mij als als muziek in de oren – jaloersmakend. “De opleiding zal uit negen dagen bestaan, en daarbij willen wij de eerste vier dagen besteden aan een inleiding psychologie. Wat zijn de fundamentele drijfveren van mensen, wat zijn hun basisbehoeften? Welke cognitieve architectuur hoort daarbij? Het is belangrijk dat ze snappen hoe de mens werkt. Van daaruit gaan we naar de reacties van mensen. Hoe reageren ze op input? In welke weerstanden schieten ze? En dan gaan we naar de technieken om hun gedrag te sturen. Maar de nadruk ligt steeds op de analyse, op hoe het gewenste gedrag die psychologische basisprincipes raakt.”

“Het mooie van deze opleiding is dat er een richting in zit. We willen een punt maken. We willen dat je snapt waarom jouw interventie wel of geen effect heeft. De opleiding wordt gedragen door een overkoepelende visie. Het is het beste op didactisch gebied dat we ooit ontwikkeld hebben. Dat kan zeggen dat de rest *shit* is, maar voor ons is dit bijna het maximaal haalbare. Dit is een volledig geïntegreerd programma. Dat is echt een gigantisch verschil met de bachelor of de master psychologie. Dat is niet aan de oppervlakte zichtbaar, dus mensen zullen dat bestrijden, maar in de academische studie zit best wel wat hobbyisme. Mensen kunnen iets en brengen dat in het onderwijs. Maar echt een gestructureerde en geïntegreerde lijn, zo van ik wil dit punt maken, vanuit een heldere en overtuigende visie een opleiding opzetten, dat zie ik aan de universiteit niet.”

Weggezogen energie

Het punt dat Van Baaren met zijn opleiding wil maken lijkt mij echt iets dat te maken heeft met de gerichte ambitie van de studenten die hij trekt. Die hebben in hun werk ontdekt wat ze zouden willen leren. Dat lokt mij uit mijn stokpaardje op Van Baaren uit te proberen. “Stel”, zo zeg ik, “dat kinderen na de middelbare school gewoon ergens gaan werken – voor het gemak even aannemende dat de arbeidsmarkt zich op zulke vroege schoolverlaters heeft ingesteld – en dan na een jaar of acht rondhobbelen door het leven komen ze tot de ontdekking dat ze behoefte hebben aan jullie opleiding Gedragsveranderaar. Kun je je iets voorstellen bij zulke instromers, zonder academische vooropleiding?”

Van Baaren reageert voorzichtig, maar allengs enthousiaster. “Wat ik bij onze studenten zie is dat hun motivatie – de vonk die ik wil zien – cruciaal is. En die zie je nauwelijks aan de universiteit. Ik kom hier net binnen op het universiteitsterrein, ik loop vanaf de parkeerplaats en ik kijk gewoon naar mensen. Ik kijk naar met wat voor energie ze hier rondlopen. Ik zie mensen de lift in gaan en ik zie hun energie worden weggezogen. Dat zie ik gewoon. Dat is faliekant fout. De gelatenheid waarmee ze hier op de lopende band tot 5 uur afgevoerd worden. Dat kan niet. *Dat kan niet!* We hebben als universiteit echt iets verkloot. Maar dat beeld dat jij net schetst, vind ik heel aantrekkelijk. Zeg maar, een *break* in je opleiding om die andere kant, *om het leven* mee te maken, en dat je dan een kader hebt, een kapstok om wat je nu gaat leren aan op te hangen, omdat je nu weet wat je wil, wat je doet, en dat je daardoor kúnt zoeken naar iets dat jou beter maakt. Met die motivatie. Die inspiratie. Ja, dat zou ik een heel prettig model vinden.”

Van Baaren spreekt graag en veel over inspiratie, over beleving, over betekenis. Hij benadrukt dat ze in hun lessen en lezingen Victor Frankl inbrengen, psychiater en overlever van de holocaust, die met zijn nadruk op het belang van de menselijke zoektocht naar de zin van het bestaan een grote inspiratiebron is geweest voor de humanistische traditie in de psychologie, maar die daardoor juist ook geen vaak geziene gast is in de wetenschappelijke psychologie. Van Baaren verduidelijkt zijn ambivalente verhouding tot de wetenschap: “Ik heb een positief verhaal over de wetenschap. Ik ben niet negatief. De experimentele aanpak en de cognitieve-neuro aanpak, dat is allemaal prima. Dat helpt ons verder. Dat is echt geen slechte beweging geweest. Maar ik verwacht nog meer. Ik leg de lat nog hoger. Ik wil de mens nog beter snappen. Begrijp me goed, psychologie is bere-interessant. Tot een

bepaald niveau. Maar op een gegeven moment wordt het teleurstellend. In het wetenschappelijk mensbeeld ontbreken toch een paar cruciale stukken, ongrijpbare stukken, die beleving geven, die energie geven. Die hebben we gewoon niet te pakken. De mechanische modellen die we daarvan maken, die horen bij een wetenschappelijke aanpak, die missen gewoon de rol die beleving speelt, die inspiratie speelt.”

Inspiratie

“Dat is een terugkerend thema in onze aanpak van de gedragsverandering. Het gaat om het mensbeeld. Professionals die iets met gedragsverandering willen, die onze studenten worden, die komen vaak omdat ze meer controle willen. Dat is een mooie paradox voor ons. Dan probeer ik ze met nog meer passie te raken in hun mensbeeld. Het gekke is dat de energie die nodig is om hen te inspireren uit henzelf komt. Ik laat ze de discrepantie voelen tussen het wetenschappelijke, mechanistische mensbeeld en hoe ze naar zichzelf kijken. Daar zijn ze soms helemaal niet mee bezig. Dat kunnen totaal gescheiden werelden zijn. Maar als je dat voorzichtig opbouwt, zonder het bedreigend te maken, dan komt er op een gegeven moment een *clash*, dan breekt het besef door van de discrepantie tussen hoe ze naar de wereld kijken en hoe ze naar zichzelf en hun geliefde kijken. Dat zijn fantastische momenten voor een docent. Ik wil ze raken. Ik wil dat ze het zien, dat ze zich de context realiseren, dat dingen raken aan een visie. En als ze dan uit de details weggaan, uit de preventie weggaan. Dat ze openen. Openen, weet je. Voor mij is inspiratie één van de allermooiste menselijke emoties. En hij is niet zonder consequenties. Als studenten vanuit die inspiratie kunnen kijken, als ze in hun mensbeeld geraakt zijn, dan zullen ze ook vanuit die inspiratie handelen. *What fires together wires together.*”

Verstehen

Van Baaren koppelt hier het vertrouwen aan dat de gedragsveranderaars die de opleiding zal afleveren hun werk anders en effectiever zullen gaan doen, omdat ze zullen werken vanuit begrip, vanuit hun analyse van waarom mensen niet doen wat ze zouden moeten doen, wat hen raakt, waar hun weerstanden zitten. “80% van hun effectiviteit is een kwestie van ze leren analyseren. Ik leer ze in kaart te brengen wat anderen beweegt. Waarom worden ze opstandig of skeptisch of inert? Waardoor

wordt die weerstand geactiveerd? Welke basisbehoefte wordt geschaad? Bij skepticisme is het bijvoorbeeld een behoefte aan zekerheid of controle, bij *reactance* een behoefte aan autonomie, bij inertia is het een zuinigheid met energie of een gebrek aan urgentie. Dat inzicht heb je nodig. En dan moet je gaan nadenken over hoe je dat op een andere manier kunt *cateren*, hoe je op een andere manier voor die behoeften kunt zorgen, hoe je die behoeften kunt bewaken. Het gaat vooral om die analyse, om dat inzicht. Daarna heb je technieken, wel honderd, tweehonderd mogelijkheden. Denk aan commitment-technieken, implimentatie-intenties, zelf-overtuigingen. Soms is het genoeg om de default-setting op een website te veranderen. Maar het gaat er primair om dat je analyseert hoe het scenario er vanuit het perspectief van de ander uitziet, waarom hij weerstand toont. Daarin zit 80-90% van ons werk.”

Van Baaren bevestigt mijn constatering dat zijn aanpak veel meer getuigt van inzicht in het perspectief van de ander (wat de Duitsers *Verstehen* noemen) dan van het voorspellen van andermans gedrag (wat de Duitsers *Erklären* noemen). Als wetenschapsfilosoof begroet ik deze bekentenis met instemming. Ik ben onverwacht met een compagnon in gesprek. Ik had verwacht dat ik een fundamenteel mechanische instelling zou aantreffen bij iemand die met gedragsverandering bezig is. Maar Van Baaren vecht juist tegen deze mechanische duiding van zijn vakgebied en vooral tegen de ‘trucjes’ die gemakkelijk geassocieerd worden met woorden als ‘persuasive communication’.

Geanticiperde spijt

De strijd tegen het mechanische blijkt een veel bredere strijd te zijn, een strijd tegen het laten voortbestaan van dommigheid, zoals Rick van Baaren dat noemt.. “Het grote maatschappelijke probleem – zeker ook hier in dit gebouw en in deze universiteit – is de ruimte die de behoefte aan controle krijgt. Uiteindelijk is dat het grote kwaad. Dat we niet meer uitgaan van vakmanschap, niet meer uitgaan van intuïtie en expertise, maar juist een enorme laag managers hebben laten ontstaan, die geen directe invloed hebben, maar die altijd via via moeten werken. En waar grijpen die naar? Die grijpen naar controle, die grijpen naar protocollen, die grijpen naar processen. Daarmee sla je heel veel dood. Dat is de preventiefocus. Omdat je op een positie zit dat je afgerekend wordt op iets wat je niet in de hand hebt, gaan mensen in de preventiefocus. Ze gaan controle willen pakken. Daarmee *killen* ze energie. Dan

komt het risicodenken in stelling en dan komt er geanticipeerde spijt. Dat is de emotie die wordt aangezet. Geanticipeerde spijt. Wat nu als het wel fout gaat? Want dan ben je genaaid.”

Dat geanticipeerde spijt een dommigheid is, kan Van Baaren duidelijk maken door zijn studenten zich indringend de vraag te laten stellen wat voor mens ze willen zijn. “Als je je voorstelt dat je terugkijkt, dan wil je toch die ene kant hebben gezien, dat je lef hebt gehad, dat je geprobeerd hebt om meer te bereiken dan je had gedacht, dat je die voldoening hebt ervaren, dat je gegroeid bent, progressie hebt gemaakt. Stervende mensen die terugkijken op hun leven zeggen nooit dat ze meer controle hadden willen hebben. “Ik had meer willen leven”, dat hoor je. En “Ik had authentiekere willen zijn.” En dan bedoelen ze niet dat ze hun veiligheidsgevoel meer hadden willen bevredigen.”

Wat hebben wij eigenlijk van het onderwijs gemaakt

Op dit punt benadrukt Van Baaren dat hij vooral een docent is, meer dan een ondernemer. “Wetenschapper misschien nog het minst. Weet je, dat ben ik geweest. Maar dat heb ik afgerond, zeg maar. Dat heeft me hier gebracht. Maar docent, dat ben ik in hart en nieren. Vooral één op één. Dat je ziet hoe iets landt. Dat je iemand weet te raken. Dat je die vonk ziet en dat je allebei merkt dat ze progressie maken. Ik denk dat mensen gelukkig worden als ze progressie voelen, als ze betekenis voelen. En dat ik daar dan aan bijgedragen heb. Dat is mooi. Daar gaat het mij om.”

Het is Van Baaren een doorn in het oog dat er in het reguliere onderwijs zo weinig ruimte is, voor studenten, leerlingen én docenten, om die progressie te ervaren, de voldoening van die vonk, van geraakt te zijn. Ik wijs hem op recent onderzoek dat laat zien dat de motivatie om te leren bij de Nederlandse leerling het laagst is van heel Europa. Hij weet het. Zou zijn opleiding Gedragsveranderaar voor docenten misschien een uitkomst zijn? “Dat weet ik niet. Als een docent zijn leerlingen bijvoorbeeld aan het lezen zou willen krijgen, dan zou dat typisch een geval zijn waarbij ik door ga vragen. Waarom is dat gewenst gedrag? Wat ligt er achter dat doel? Een boek lezen is natuurlijk alleen maar een middel. Waarom willen we dat? Natuurlijk kun je je achter een organisatie verschuilen, en gewoon accepteren dat zij wel zullen weten wat gewenst gedrag is. Maar ik doe altijd een *bullshit-check*. Ik moet dat checken. Ik wil dat voelen. Ik wil voelen of een gewenste verandering authentiek is. Is dit wel oprecht? Is dit wat we kinderen en docenten aan mogen doen? Is die

verandering nodig, of moeten we veel dieper kijken? Want als je echt iets aan de motivatie in het onderwijs wil doen, dan moet je terug naar de oorsprong van ons huidige onderwijs, naar hoe het massaler is geworden. Dan moet je echt een stap terugzetten, dan moet je echt durven vragen wat wij nu eigenlijk van dat onderwijs gemaakt hebben. Dan moet je je afvragen wat er nu door de hoofden van die kinderen heen gaat. Maar dat doet niemand. Het is natuurlijk ook altijd een soort BSO geweest. Want die kinderen moeten ergens heen. Die moeten koest worden gehouden. Natuurlijk moeten er ook *skills* geleerd worden, maar het is ook gewoon “kop dicht”. En we blijven dat maar in stand houden. We denken altijd maar in middelen, doelen, protocollen, al die *shit*. Niemand heeft de ballen om die exercitie te doen, om echt te kijken wat we gemaakt hebben. Oké, dit zijn de prikkels die we geven, dit is het verhaal, dit is het narratief, dit is de visie... Als je daar echt naar gaat kijken, ja, dan ga je het anders doen, dan kunnen we het onderwijs niet zo houden als het nu is.”

Van Baaren zegt het zonder zich te realiseren dat ik nu juist precies die exercitie probeer te ondernemen. En ik voel mij gesterkt door zijn energie, zoals hij eerder in het gesprek zei zich gesterkt te voelen door een opmerking van mij over Dewey en Arendt die ieder op hun eigen manier het pionierschap benadrukken dat bij het onderwijs hoort.

Rick van Baaren is een bevlogen veranderaar. Wat mij betreft zou er voor mentaliteitsveranderaars als hij volop plaats mogen zijn in het hoger onderwijs!