

RICHARD RYAN OP BEZOEK IN GENT

“Toen ik begon, wist niemand wat intrinsieke motivatie is”

TEKST WIM DEGRAVE

Hoog bezoek aan de Universiteit Gent. Niemand minder dan Richard Ryan, een van de grondleggers van de zelfdeterminatietheorie, kwam op 27 mei een lezing geven bij het Centrum voor Ontwikkelings- en Motivatiepsychologie.

Ryan kwam naar Gent op uitnodiging van Maarten Vansteenkiste en Bart Soenens, die hun nieuwe boek *Het abc van motivatie in onderwijs* kwamen voorstellen. De Amerikaanse psycholoog – wereldberoemd in zijn vak – werd er als een halve rockster ontvangen, met zelfs selfie- en handtekeningjagers die zich na de lezing rondom hem verzamelden.

Ryan is dan ook niet de eerste de beste. Wie al eens een wetenschappelijk artikel over (motivatie)-psychologie heeft gelezen, is de referentie ‘Ryan & Deci’ vast al tegengekomen. Het bewuste artikel van Edward Deci en Richard Ryan uit 2000 luidde het begin in van de zelfdeterminatietheorie. Inmiddels werd het artikel al meer dan 75.000 keer geciteerd door collega-onderzoekers. En daar is ook een goede reden voor: de theorie heeft na al die jaren – helaas – nog niks aan relevantie ingeboet.

Voor wie het toch nog hoort donderen in Keulen, een korte recap: de zelfdeterminatietheorie (ZDT) is een model dat menselijk gedrag en welbevinden probeert te begrijpen in termen van de achterliggende motivatie. Drie psychologische behoeften blijken hierbij aan de basis te liggen, met name autonomy, relatedness (of belonging, het gevoel ergens bij te horen) en competence. Drie noodzakelijke ingrediënten (waarvan je overigens nooit te veel kunt hebben) die je op weg helpen naar meer intrinsieke motivatie en welbevinden. Simpel als ABC als het ware, en toch moet Ryan misverstanden rond ‘zijn’ theorie nog steeds uit de weg ruimen.

“Ik word vaak een van de founding fathers van de zelfdeterminatietheorie genoemd, maar in werkelijkheid is dit het werk van velen”, begint Ryan bescheiden aan zijn keynote. “We zijn zo’n 45 jaar geleden begonnen met het ontwikkelen van de theorie, en het is quite big geworden. Onze initiële interesse was de intrinsieke motivatie onderzoeken bij studenten. Maar de resultaten waren zo veelbelovend dat de theorie zich al snel uitbreidde naar een algemene theorie van psychologische basisbehoeften.”

Al snel werd duidelijk dat Ryan en Deci een open zenuw hadden geraakt. De zelfdeterminatietheorie werd in een mum van tijd opgepikt, niet alleen in de positieve psychologie, maar ook in mainstream media, en dat in vrijwel alle domeinen en disciplines waar menselijke motivatie een rol speelt: ouderschap (“World’s most important task”), opvoeding, onderwijs, gezondheidszorg, technologie en – uiteraard – ook HR. Het universele van de ZDT blijkt ook uit het feit dat de drie componenten – autonomie, relatedness en competence – teruggevonden werden bij alle leeftijden en in alle culturen waarin de theorie werd onderzocht.

Ryan: “Lange tijd dachten critici dat een component zoals autonomie minder belangrijk bevonden zou worden in meer collectivistische culturen,



maar onderzoek toont duidelijk aan dat dat niet het geval is. Eerder omgekeerd zelfs: in culturen die collectivistisch zijn, bleek het effect van interventies die autonomie ondersteunen nog net iets groter.”

Verrassende effecten

In Gent kwam Ryan vooral uit de doeken doen hoe de ZDT een rol kan spelen in het onderwijs. Niet alleen leerlingen en studenten, maar ook lesgevers, directeurs en beleidsmensen blijken namelijk gebaat om de kennis en interventies van de ZDT in de dagelijkse praktijk toe te passen.

© Bart Duriez



WIE IS RICHARD RYAN?

- Richard M. Ryan is professor aan het Institute for Positive Psychology and Education in Australië en onderzoeksprofessor aan de University of Rochester in New York (vs).
- Hij is een van de toonaangevende theoretici van menselijke motivatie en behoort tot de top 1% van onderzoekers in het veld.
- Ryan is een van de meest geciteerde onderzoekers in de psychologie en sociale wetenschappen en heeft meer dan 400 papers en boeken op zijn naam staan.
- Daarnaast is hij ook medeoprichter van adviesbureau Immersyve, Inc. en van de spin-off motivationWorks, een platform dat bedrijven en werknemers helpt om het beste uit zichzelf te halen.

Ryan: “Zelfs leerkrachten die vooraf sceptisch waren, gaven achteraf toe dat de effecten van hun interventies hen verraste.”

Waarover gaat het dan concreet? Ryan geeft een aantal tips en ‘best practices’. Vaak wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van acties die de autonomie vergroten. Ryan: “Niet dat de ene component belangrijker is dan de andere, maar wie inzet op autonomie, versterkt onrechtstreeks ook relatedness en competence.”

Drie vliegen in één klap dus. En autonomie vergroten, dat kan al erg vroeg, zegt Ryan. “Het gaat erom dat je mensen de kans geeft om zelf betekenisvolle keuzes te maken. Als je een werknemer voor een bepaalde taak laat kiezen tussen een blauwe of rode balpen, dan is daar weinig betekenisvols aan. Maar bij een kleuter kan die keuze wél een prima manier zijn om de autonomie van het kind te vergroten.”

Sommige ingrepen zijn zo eenvoudig (en goedkoop), dat je ze bijna over het hoofd zou zien. “In een bepaalde school in New York krijgen leerlingen bij het binnenkomen bijvoorbeeld een kaartje te zien waarop staat: ‘My teacher likes me’ – mijn leerkracht ziet mij graag. Dus niet: I like the teacher of zo. Dat geeft hen het gevoel dat ze erbij horen, wat dan weer positieve gevolgen heeft op het vlak van wellbeing. Zulke dingen kosten niet veel moeite. It doesn’t take a lot, maar het effect kan gigantisch zijn.”

Te soft?

Hoewel de lezing van Ryan zich toespitste op educatieve aanknopingspunten, zijn veel inzichten van de theorie ook perfect bruikbaar op de werkvloer – de speelplaats voor grote mensen. Zo blijkt er een positief en robuust verband te bestaan tussen het gevoel van autonomie dat werknemers ervaren en de mate van jobperformantie. Net dat blijkt soms heel gevoelig te liggen. Nog steeds zijn veel mensen – of ze nu opvoeder, leidinggevende of HR-manager zijn – de mening toegedaan dat een ‘te soft’ aanpak niet werkt. Dat zachte leermeesters stinkende wonden maken, zoals het spreekwoord luidt. Dat een hobbelijke weg deel uitmaakt van het parcours. Dat af en toe een tegenslag goed is om weerstand op te bouwen. Dat vertrouwen goed is, maar controle nog beter.

Ryan veegt al deze meningen met één welgemikte slide van tafel. Niet omdat hij dat vindt, maar omdat de resultaten van wetenschappelijk onderzoek keer op keer precies het omgekeerde laten zien. Ryan: "Er is geen enkel bewijs dat meer controle leidt tot betere prestaties. Om die reden ben ik ook geen fan van de concepten 'grit' en 'mental toughness'. Kinderen ervaren al genoeg tegenkantingen, het is niet nodig om ze nog bijkomende obstakels voor te schotelen."

Dat geldt dus niet alleen voor kinderen, maar ook op het werk. Dit gezegd zijnde wil Ryan graag nog het grote autonomie-misverstand uit de weg ruimen. "Autonomie is niet hetzelfde als ongebreidelde vrijheid of onafhankelijkheid. Bij autonomie gaat het erom dat je je vrijwillig engageert voor een bepaalde handeling of activiteit die in lijn ligt met je waarden en interesses. Het omgekeerde van autonomie – heteronomie – is het gevoel gecontroleerd te worden. En we weten uit onderzoek dat mensen die meer relatieve autonomie ervaren gemotiveerder zijn, beter presteren en zich ook beter in hun vel voelen."

Lobbywerk

Na de lezing kreeg het publiek nog ruimschoots de gelegenheid om vragen te stellen. De interessantste werd daarbij voor het laatst gehouden: of hij het niet frustrerend vindt dat zijn werk academisch zo op handen wordt gedragen, maar in de praktijk soms nog steeds op een muur van weerstand botst?

Ryan: "Het klopt dat wegen op het beleid een werk van lange adem is. Een persoonlijke anekdote: ik voer al 25 jaar lang een lobbycampagne in de staat New York tegen high-stakes testing en de manier waarop het gebruikt wordt (gestandaardiseerde tests waarbij het resultaat bepaalt welke studierichting leerlingen al dan niet mogen volgen, red.). Dan kom je tegenover een stel beleidsmakers te zitten die vaak weinig tijd voor je hebben en amper luisteren naar wat je te zeggen hebt. Dat is soms frustrerend. Ik ben zelf inmiddels grootvader geworden, en ik zou in het belang van de kleinkinderen willen dat het allemaal veel sneller vooruit ging. Maar als ik op mijn loopbaan terugkijk, moet ik aan de andere kant ook toegeven dat we al heel veel wél gerealiseerd hebben. Toen ik eind jaren 1970, begin jaren 1980 bij scholen langsging,

hadden de meesten nog nooit van het begrip 'intrinsieke motivatie' gehoord. Dat is intussen gelukkig wel veranderd. Het kost gewoon veel tijd."

HET MOTIVATIE-ABC: HOE PAK JE HET AAN?



Autonomie bevorderen

- Toon begrip voor het standpunt van de ander.
- Laat je inspireren door de input en ideeën van collega's.
- Bied betekenisvolle keuzes aan.
- Toon empathie voor de weerstand en obstakels die collega's ervaren.
- Let op je woordkeuze en vermijd taal die als controlerend kan worden ervaren.



Relatedness bevorderen

- Toon respect voor het individu.
- Zorg ervoor dat mensen zich gewaardeerd en belangrijk voelen.
- Toon zorg en bezorgdheid als het team met uitdagingen geconfronteerd wordt.
- Wees warm en sluit niemand uit.
- Geef mensen de kans om zelf bij te dragen.



Competence bevorderen

- Zorg ervoor dat werknemers meesterschap ervaren bij de meeste van hun taken.
- Voorzie positieve en gerichte ondersteuning op maat van ieders individuele ontwikkelingsniveau (scaffolding).
- Geef feedback op een informele, niet-evaluatieve manier.
- Geen feedback geven is even slecht als negatieve feedback.
- Bij positieve feedback: focus op de inspanning en specifieke verwezenlijkingen (en niet op vaardigheden of vergelijkingen met anderen).