

David Yeager

De MENTOR MINDSET

Help jongeren met
deze beproefde methode
het beste uit zichzelf te halen



Inleiding

Het lijkt wel of je overal oudere volwassenen – generatie X'ers, millennials en boomers – in sombere en wanhopige bewoordingen over 'de jeugd van tegenwoordig' hoort spreken.¹ In mijn achttien jaar als ontwikkelingswetenschapper en dertien jaar als ouder heb ik het gehoord langs de sportvelden, bij de wedstrijden van mijn kinderen, in de directiekamers van grote bedrijven die ik advies heb gegeven en bij de waterkoelers op de scholen die ik heb bezocht. 'Het boeit ze gewoon niet', 'Ze spreken een andere taal', 'Ze menen er recht op te hebben', 'Ze zijn te gevoelig'. Maar stel je eens een wereld voor waarin oudere volwassenen op zo'n manier omgaan met jongeren van tien tot vijftientig jaar dat de volgende generatie zich geïnspireerd voelt, enthousiast en klaar om een bijdrage te leveren – in plaats van afgehaakt, verontwaardigd, bezorgd of overweldigd.

In een dergelijke wereld zal het werk van managers eenvoudiger zijn, omdat hun jongere medewerkers gemotiveerd en zelfredzaam zullen zijn. Ouders zullen gelukkiger zijn, omdat ze niet hoeven te vrezen dat hun kinderen in tieners veranderen. Opvoeders zullen zich succesvoller en minder opgebrand voelen, omdat ze een gestreste of losgeslagen generatie jongeren kunnen bereiken. En de rest van de mensen zal de kloof tussen de generaties met vertrouwen en zonder een woordenstrijd kunnen overbruggen.

Ik heb deze wereld gezien in het leven van geweldige managers, ouders, opvoeders en coaches. Ik heb bestudeerd wat ze doen en hoe ze praten. Ik heb gebruikgemaakt van de wetenschappelijke methode – hypothese, experiment, data, resultaten – om te begrijpen waarom ze effectief zijn. Ik heb dit boek geschreven, omdat ik de geheimen die ik heb geleerd wil delen. Dit boek is voor iedereen die deze betere wereld uit de eerste hand wil ervaren bij hun interacties

met jonge mensen in de leeftijd van tien tot vijftientig jaar. Het laat zien hoe je ervoor kunt zorgen dat je niet langer botst met de volgende generatie maar die juist kunt gaan inspireren.

Het idee voor dit boek is voortgekomen uit een eenvoudige observatie die ik ongeveer tien jaar geleden deed, namelijk dat veel gewilde programma's om de gezondheid en het welbevinden van jongeren te bevorderen schokkend ineffectief waren. Halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw lanceerde de Amerikaanse federale overheid bijvoorbeeld de *Just Say No*-campagne, die jongeren aanmoedigde om 'gewoon nee te zeggen' als ze sigaretten, drugs of alcohol kregen aangeboden.² Niet alleen slaagde de campagne er niet in om het drugsmisbruik onder tieners terug te dringen, maar uit onderzoek bleek ook dat roken en andere drugs er juist aantrekkelijker door werden.³ Vervolgens probeerde de overheid het D.A.R.E.-programma (*Drug Abuse Resistance Education*, weerbaarheidsonderwijs tegen drugsgebruik).⁴ Geüniformeerde politieagenten bezochten klaslokalen om een multolerantiebeleid voor illegale middelen uit te dragen. D.A.R.E.-agenten gaven lezingen voor leerlingen en deelden gratis spullen uit, zoals neonpen- nen, heuptasjes, bumperstickers en T-shirts. Op het hoogtepunt van het programma maakte 75 procent van de schooldistricten in de Verenigde Staten er gebruik van.⁵ Het probleem? Het werkte evenmin. Uit sommige onderzoeken bleek dat leerlingen door het D.A.R.E.-programma zelfs meer geneigd waren drugs te gebruiken.⁶ In 2007 waarschuwde de Association for Psychological Science dat D.A.R.E. op een lijst stond van jeugdprogramma's die mogelijk schade kunnen aanrichten.⁷ Dat heeft D.A.R.E. er niet van weerhouden om de meerderheid van de scholen in de Verenigde Staten te blijven bereiken – waaronder de scholen van mijn eigen kinderen.

Hoe dieper ik de onderzoeksliteratuur in dook, hoe vaker ik op een soortgelijk verhaal stuitte. Als ik keek naar pogingen om pesten⁸ of obesitas⁹ onder tieners te verminderen, programma's om de geestelijke gezondheid te verbeteren¹⁰ of pogingen om een gezonder gebruik van social media te bevorderen,¹¹ dan bleken de programma's

die door experts werden aangeprezen zelden iets op te leveren. Het interessante was dat dezelfde of vergelijkbare programma's bij jongere kinderen vaak wel effectief waren. Ik raakte geobsedeerd door de vraag waarom we plotseling, op het moment dat de puberteit toeslaat, ons vermogen verliezen om de ontwikkelingstrajecten van jongeren positief te beïnvloeden.

Dat was niet alleen bij de officiële programma's een probleem. In gesprek met mensen in veel verschillende beroepen kwam ik te weten dat bijna niemand – managers, ouders, opvoeders en coaches – het gevoel had dat ze, als het er echt op aankwam, wisten wat ze tegen een jongere moesten zeggen. Jonge mensen vormden een mysterie. Helaas hielp het advies dat de meeste mensen kregen niet. Ze vertelden me dat ze zich ineffectief, hopeloos of zelfs boos voelden. Door die duidelijke en voelbare frustratie waren jongeren zelfs nog minder geneigd om te luisteren. Overal op aarde werd deze cyclus keer op keer herhaald, waardoor jongeren en volwassenen uitgeput raakten. Twee korte verhalen illustreren dit punt.

Het mentordilemma

Op een dag dronk ik in San Francisco een kop koffie met een goede vriend, dr. Alex Sweeney, een lange, knappe chirurg. Zo iemand naar wie anderen luisteren, en dat is al zo sinds zijn tijd als quarterback op de middelbare school en de universiteit. Nadat hij was afgestudeerd aan een van de beste medische opleidingen van het land, kreeg hij een prestigieuze beurs. Inmiddels is hij een professor aan een medische topopleiding, gespecialiseerd in de keel-, neus- en oorheelkunde (KNO). Alex werkt veel met cochleaire implantaten, die het gehoor van mensen herstellen – er worden letterlijk Bijbelse wonderen mee verricht. Hij had echter een probleem en wilde mijn advies. Alex begeleidde geneeskundestudenten en coassistenten die begin twintig waren. Als ze een fout maakten, zei hij, gaf hij ze duidelijke en directe feedback, bijvoorbeeld dat ze een beoordeling anders moesten doen of om een second opinion moesten vragen. Maar de artsen in opleiding leken hun fouten de volgende keer niet

te herstellen. Ze bleven dezelfde fouten maken, alsof hij nooit iets tegen hen had gezegd. Alex begreep niet waarom. ‘Het is frustrerend,’ zei hij.¹² Hij was de hele dag bezig om zijn patiënten te helpen horen, maar hij kreeg het niet voor elkaar om zijn stagiairs te laten luisteren.

Nog zo’n verhaal. Tijdens het schrijven van dit boek heb ik een jaar lang een kersverse manager en zijn drieëntwintigjarige ondergeschikte medewerker gevolgd.¹³ Ze werkten voor een bekend, groot bedrijf in modeaccessoires. (Ik heb afgesproken om hun identiteit voor me te houden.) In de mode zijn jonge mensen essentieel, omdat ze beter dan oudere mensen weten wat trending is. In zekere zin hing het succes van de manager af van de moed van de jonge medewerker om een eerlijke mening te geven. Maar dat deed de medewerker niet. Haar manager had elk managementboek gelezen, was geabonneerd op de Instagram-feed van iedere hoogleraar bedrijfskunde en luisterde naar elke podcast. De manager gaf om de loopbaan van de medewerker. Maar al die conventionele wijsheid werkte niet. Op een dag, tijdens een vergadering met het senior management, stelde de manager een vraag over softbal aan de jonge medewerker om haar mening te vragen als lid van de doelgroep. Ze verprutste het en het senior management was niet onder de indruk. Tijdens de debriefing vertelde de manager haar dat ze een kans had gemist om haar mening te delen en voor promotie in aanmerking te komen. De medewerker huilde. De manager was geïrriteerd. De jonge medewerker bleek zich oneerlijk bekritiseerd te voelen en voor het blok gezet, alsof de manager niet in haar geloofde. Ze dacht dat hij haar voor de hogere leidinggevenden in een kwaad daglicht wilde stellen, zodat hij niet de schuld zou krijgen van haar mislukking. Er volgde een breuk. De manager had geprobeerd haar loopbaan te bevorderen, maar ze voelde zich publiekelijk beschaamd en persoonlijk niet gesteund. Niemand kreeg wat die wilde. Een maand later was ze vertrokken bij het bedrijf.

Zowel Alex als de manager zat gevangen in het *mentordilemma*. Dat verwijst naar het feit dat het erg moeilijk is om tegelijkertijd

iemand's werk te bekritisieren en diegene te motiveren, omdat de kritiek het zelfvertrouwen van een jongere kan aantasten. Het is een dilemma, omdat leiders het gevoel hebben dat ze klem zitten tussen twee slechte keuzes. Ze kunnen ofwel slechte prestaties accepteren (maar aardig zijn) ofwel hoge eisen stellen (maar wreed zijn). Geen van beide opties is ideaal. Maar al te vaak hebben beide kanten – jongeren en ouderen – de neiging om deze interacties gefrustreerd of beledigd te beëindigen, ook al zijn beide partijen misschien met groei in gedachten aan de interactie begonnen.

Het mentordilemma werd ontdekt door Geoffrey Cohen, een sociaal psycholoog aan Stanford University.¹⁴ Cohen deed onderzoek naar docenten die hun studenten keiharde, kritische feedback gaven op schrijfpodochten of presentaties. Hij merkte een vreemde trend op: de studenten namen de eerste versie van hun werkstuk vol commentaar mee naar huis, maar leverden de tweede versie vrijwel zonder iets te wijzigen in. Cohen zag dat de docenten gefrustreerd en gedemotiveerd waren en (net als Alex met zijn geneeskundestudenten) dachten: ik heb al die tijd besteed aan het geven van feedback, maar het was zonde. Ze hebben nooit iets verbeterd. Wat heeft het voor zin?

Sportcoaches worden met ditzelfde dilemma geconfronteerd als spelers na directe feedback hun techniek niet verbeteren, partners op advocatenkantoren worden ermee geconfronteerd als ze de juridische brieven van een junior medewerker verbeteren, productontwerpers worden hiermee geconfronteerd als ze het werk van junior ontwerpers bekritisieren en iedere ouder wordt ermee geconfronteerd als kinderen negeren wat hun gevraagd is te doen. In alle gevallen voelt een leider zich verscheurd tussen te aardig en te gemeen zijn. Wat ze ook kiezen, het gaat niet zoals ze hadden gehoopt.

Hoe kan het mentordilemma worden opgelost? Veel mensen zweeren bij de *complimentensandwich*. Hierbij bed je de kritiek op een jongere in tussen twee delen met nietszeggende lof, zoals: ik ben blij met je enthousiasme (positief), je werk is ondermaats en moet worden verbeterd (negatief), maar bedankt voor je geweldige houding (positief). Het is niet moeilijk te begrijpen waarom sprekers graag

gebruikmaken van de sandwich. De beide complimenten leveren twee keer zoveel positieve punten op als het onverbloemd negatieve. Volgens een eenvoudige rekensom was de interactie netto positief. Wat is er niet leuk aan?

Toch is er een probleem. De jongeren moeten niets hebben van de sandwich. Dat is omdat ze zich niet afvragen of hun baas, coach, ouder of onderwijzer een positief persoon is. Uit onderzoek is bekend dat als jongeren kritiek krijgen van een autoriteitsfiguur, ze zichzelf een diepere, meer existentiële vraag stellen: denkt degene die macht heeft over mijn leven dat ik incompetent ben? Voordat ze kunnen horen wat de kritiek is – nuttig advies over hoe ze hun doelen beter kunnen halen – moeten ze zich veilig voelen. De complimentensandwich is een poging om veiligheid te creëren, maar het probleem is dat het compliment over iets triviaals gaat. Het onbeduidende compliment voor iets onbelangrijks dat niets te maken heeft met persoonlijk of professioneel succes pakt de voornaamste angst van de jongeren niet aan. Het bevestigt eerder hun vrees dat de leider denkt dat ze incompetent zijn. De leider zegt niets goeds over hun werk en, erger nog, denkt dat zijn overduidelijke poging om de jongere te sussen met holle lof zal werken. De luisteraars klampen zich gewoonweg vast aan de kritiek en vatten die op als een persoonlijke aanval.¹⁵

Het feit dat gebruikelijke ideeën zoals de complimentensandwich ondanks hun ineffectiviteit blijven bestaan, doet vermoeden dat we behoefte hebben aan een systematische wetenschap over het motiveren van jonge mensen. Dit boek zal zorgvuldige experimenten beschrijven die zijn uitgevoerd om het verschil aan te geven tussen gezond verstand en onzin.

Het wijzefeedbackonderzoek

In 2014 publiceerde ik samen met Geoffrey Cohen (en anderen) een artikel over een wetenschappelijk experiment met een eenvoudige maar effectieve oplossing van het mentordilemma.¹⁶ We noemden die *wijze feedback*. We vroegen de docenten kritisch te zijn met hun

feedback, maar lieten de kritiek vergezeld gaan van een duidelijke en transparante verklaring over de reden van de feedback – namelijk dat ze geloofden dat de leerling aan stevige eisen kon voldoen als die de juiste ondersteuning kreeg. De zogenaamde wijze feedback is ‘wijs’ over (of afgestemd op) het lastig parket van jongeren die niet aan onmogelijke eisen willen worden gehouden en ook niet neerbui-gend willen worden toegesproken.

We hebben de wijze feedback getest in een experiment met leerlin-gen tijdens de les maatschappijleer. De leerlingen in de eerste klas van de middelbare school schreven een eerste opzet van een opstel van vijf alinea’s over hun persoonlijke helden. Vervolgens voorzagen de leraren de essays van kritisch commentaar en van suggesties: *Je moet hier een komma plaatsen. Leg dit idee nader uit. Formuleer deze zin anders.* Maar voordat de leerlingen het opstel terugkregen, hechte het onderzoeksteam er een handgeschreven briefje van de leraren aan vast – ofwel een interventiebriefje ofwel een controlebriefje. (De briefjes waren geschreven door de leraren, zonder dat ze wisten welke leerling welk briefje kreeg of waar het onderzoek zich op richtte.)

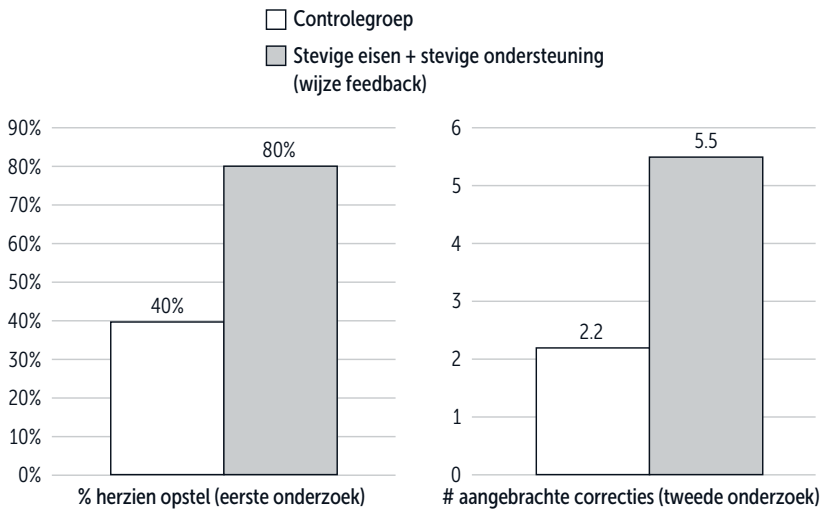
De helft van de leerlingen, willekeurig toegewezen, kreeg het in-terventiebriefje met wijze feedback, waarop stond: *Ik kom met deze opmerkingen, omdat ik heel stevige eisen stel en ik weet dat je daar-aan kunt voldoen.* De andere helft van de leerlingen kreeg een vaag briefje voor de controlegroep. *Ik kom met deze opmerkingen om je feedback op je opstel te geven.* Dat briefje bevatte geen duidelijke reden voor de feedback. De leraren gaven de opstellen terug in ver-zegelde mappen zodat ze niet konden zien wie welk briefje had ge-kregen. Vervolgens kregen de leerlingen een week de tijd om het opstel te herzien of ervoor te kiezen het niet te herzien.

We hoopten dat de wijze feedback de leerlingen in de interventie-groep zou motiveren om harder te werken aan hun volgende versie. Maar zelfs wij waren verrast over de mate waarin ze reageerden. Als leerlingen het briefje met wijze feedback ontvingen, waren ze twee keer zo geneigd om het opstel te herzien: 40 procent van de leerlin-gen in de controlegroep herzag het opstel, terwijl 80 procent van de interventiegroep dat deed. Het jaar daarop, toen we het onderzoek

uitvoerden met nieuwe leerlingen in de klassen van dezelfde leraren, vroegen we alle leerlingen om het opstel te herzien. We wilden na gaan of de leerlingen er door het ontvangen van het briefje met wijze feedback toe zouden worden aangezet om zichzelf te pushen om het beter te doen. Opnieuw werkte het. We constateerden dat leerlingen meer dan twee keer zoveel van de door de leraren voorgestelde correcties aanbrachten: van 2,2 in de controlegroep tot 5,5 als ze het interventiebriefje met wijze feedback kregen.

Daar kwam bij dat het onderzoek naar wijze feedback tot rechtvaardiger uitkomsten leidde. Alle leerlingen hadden baat bij het ontvangen van wijze feedback, maar de leerlingen uit minderheidsgroepen (in dit geval zwarte leerlingen) profiteerden het meest. De wijze feedback zorgde voor een drastische vermindering van de raciale verschillen in de bereidheid van leerlingen om correcties aan te brengen.

Figuur 1. Effect van wijze feedback op het al dan niet herzien van opstellen door leerlingen uit de eerste klas van de middelbare school.



Dit is de conclusie. Als je stevige eisen stelt aan jongeren én duidelijk maakt dat je gelooft dat ze aan die eisen kunnen voldoen, respecteer je ze, omdat je ze serieus neemt. De jongeren gaan de uitdaging aan,

omdat het motiverend is om te worden gerespecteerd. Bovendien gaan alle leerlingen erop vooruit en zien we meer gelijkheid.

In dit boek zal ik veel voorbeelden van wijze feedback voorbij laten komen. Het zijn eenvoudige, krachtige manieren om contact te maken met jonge mensen en ze te motiveren. Het is wetenschappelijk bewezen dat ze een positieve invloed hebben op een breed scala aan mensen. Zoals ik zal laten zien, werken ze bij verschillende gender-, raciale, etnische, nationale en religieuze groepen. Daar is een eenvoudige reden voor. Deze praktijken raken de kern van wat het betekent om een jongere te zijn, worstelend om een plaats te veroveren in de wereld van de volwassenen.

De toepassing van de op de wetenschap gebaseerde strategieën in dit boek vergt misschien wat denkwerk, maar veel tijd hoeft het niet te kosten. Het briefje met wijze feedback bestond uit slechts negentien woorden. Dat maakt het voor iedereen bereikbaar.

Toen ik jaren geleden het wijzefeedbackonderzoek aan Alex Sweeney toonde, hielp het hem te begrijpen waarom hij er niet in slaagde om zijn geneeskundestagiairs te laten luisteren.¹⁷ Ze waren geïntimideerd. Ze legden zijn kritische feedback uit als een teken dat hij dacht dat ze geen goede dokter waren, niet als een teken dat hij hen wilde helpen om een betere dokter te worden. Alex veranderde zijn aanpak. Hij ging de arts-assistenten uitleggen dat hij kritische feedback geeft, omdat hij denkt dat ze zich kunnen verbeteren en omdat hij hen en hun potentieel serieus neemt. Net als de middelbare scholieren in ons experiment hebben de jonge geneeskundestudenten van Alex gereageerd. In reactie op zijn feedback stonden ze meer open voor het verbeteren van hun medische vaardigheden – en waren ze blijer met zijn kritiek. Tegenwoordig geeft Alex leiding aan een van de beste chirurgische afdelingen van de geneeskundeopleiding waar hij werkt. Hij staat bekend om de geweldige medische resultaten die hij behaalt én om de aanwezigheid van een positieve cultuur waarin geweldige artsen worden opgeleid en hun beste medewerkers worden behouden.

Het tien tot vijftientig jaar oude brein

Het lijkt misschien alsof de beste manier om met een tienjarige om te gaan niets te maken heeft met de beste manier om met een vijftientigjarige om te gaan. Op hun tiende vertonen kinderen meestal nog geen uiterlijke tekenen van de puberteit; op hun vijftientigste zouden ze al zeven jaar in het leger kunnen zitten.¹⁸ Maar het uiterlijk kan bedrieglijk zijn. In feite zijn er gedurende de gehele periode van tien tot vijftientig jaar verborgen neurobiologische en motivationele overeenkomsten.¹⁹

De leeftijd van tien jaar komt ruwweg overeen met het begin van de puberale rijping, wat de biologische wekker voor de volwassenheid is. De puberteit zet een reeks veranderingen in gang van de hormonen, de hersenen, het lichaam en het sociale leven, die allemaal gericht zijn op het creëren van volwassenen die kunnen bijdragen aan het overleven van hun groep. Neurowetenschappers weten dat dit proces tot halverwege de twintig van invloed blijft. De verbindingen van de vierentwintig- of vijftientigjarige hersenen worden nog steeds beïnvloed door de omgeving ervan.²⁰ Dat betekent niet dat de hersenen van een twintiger hopeloos onvolwassen zijn. Het betekent dat ze zich nog steeds aanpassen en nog niet zijn vastgeroest. Dat is logisch als je beseft dat de huidige wereldwijde economie, die steeds meer technische opleidingen waardeert, ervoor heeft gezorgd dat de overgang naar een stabiele, volwassen carrière steeds later in het leven plaatsvindt, later zelfs dan voor elke voorgaande generatie mensen.²¹ De hersenen van jongvolwassenen blijven zich aanpassen aan de omgeving, omdat dit goed is voor hun overleving (en voor die van de maatschappij). Dit betekent dat de hersenen – en motivatie – van jonge mensen in de leeftijd van tien tot vijftientig veel meer gemeen hebben dan de meeste mensen beseffen. Dat is goed nieuws, want daardoor kunnen we lessen leren uit een grote verscheidenheid aan situaties, om algemene principes te leren die, als ze worden toegepast, onze interacties met de volgende generatie beter kunnen laten verlopen – en ons leven daarbij makkelijker kunnen maken.

Wat is de belangrijke verandering in de hersenen en hormonen van tienjarigen die hun motivatie minstens tot halverwege hun twintigste blijft bepalen? Dat is de motivatie om gevoelens van status en respect te ervaren.²² Neurowetenschappers hebben laten zien dat de hersenen tijdens de puberteit afgestemd raken op sociale status en respect. Ze hunkeren naar sociaal belonende ervaringen, soms zelfs voordat de rest van het lichaam de andere belangrijke tekenen van puberteit heeft vertoond. Het begin van de puberteit – in het bijzonder betreffende de geslachtsklieren, die ons reproductief volwassen maken en hormonen zoals testosteron en oestradiol reguleren – heeft een krachtige invloed op de beloningsgerichte gebieden van de hersenen (zoals het gebied dat de *nucleus accumbens* wordt genoemd, dat rijk is aan neuronen die gevoelig zijn voor dopamine).²³ Hierdoor verlangen onze hersenen naar ervaringen zoals trots, bewondering en respect, en worden onze hersenen afkerig van het ervaren van sociale pijn, zoals bij vernedering of schaamte. Vanaf het begin van de puberteit, totdat we een volwassen rol in de samenleving innemen, ontwikkelen we een verlangen naar de diepere en betekenisvollere ervaringen van respect of, zoals cultureel antropologen het noemen, *verworven prestige*.²⁴

Telkens wanneer jongeren in contact komen met sociaal invloedrijke mensen – managers, ouders, docenten of coaches – treden status en respect op de voorgrond. Omdat jongeren gevoelig zijn voor verschillen in status, lezen ze subtiel tussen de regels door wat we zeggen, proberen ze de verborgen implicaties van onze woorden te interpreteren, om erachter te komen of we wel of geen respect voor ze hebben. Hierdoor ontstaat een alomtegenwoordige kloof tussen wat volwassenen willen communiceren als we spreken en wat jongeren uit onze woorden kunnen opmaken. Dat gebeurde er in de controlegroep van het onderzoek naar wijze feedback of bij Alex in het ziekenhuis: de jongeren kregen kritische feedback uit een goedbedoelende hoek, maar horen erin: je bent niet goed genoeg en ik kijk op je neer. Wij zeggen het ene, zij horen het andere en we maken ruzie over die verkeerde interpretatie, wat een van de meest voorkomende vormen van conflict tussen de generaties voedt.

De *status-en-respecthypothese*, die ik halverwege de jaren tien van deze eeuw met mijn medewerkers Ron Dahl en Carol Dweck voorstelde, was in tegenspraak met het populaire maatschappelijke beeld van de adolescentie als een onvermijdelijk frustrerende ontwikkelingsfase.²⁵ Volgens onze hypothese hebben adolescenten gewoon andere behoeften, waaraan niet wordt voldaan. We zeggen immers niet dat de kindertijd een inherent slechte leeftijd is omdat baby's huilen en moeilijk doen. In plaats daarvan begrijpen we dat ze voor hun ontwikkeling behoefte hebben aan slaap en voeding, waaraan moet worden voldaan opdat ze kunnen groeien en gedijen. We gaan na of baby's honger hebben of moe zijn en dan geven we ze te eten of leggen ze neer voor een dutje. Status en respect zijn voor een jongere wat voedsel en slaap zijn voor een baby – kernbehoeften die, als eraan wordt voldaan, voor een betere motivatie en gedrag kunnen zorgen. Als aan de ontwikkelingsbehoeften van jongeren wordt voldaan, dan voorkomt dat het ergste gedrag van 'de jeugd van tegenwoordig' dat volwassenen onder de huid kruipt. Als we deze behoeften op waarde schatten, kunnen wij, als ouders, leerkrachten, managers of coaches die jonge mensen op hun pad ondersteunen, allemaal langer trots zijn op wat ze bereiken, ervan verzekerd zijn dat het capabele leden van de maatschappij worden en hoeven we ons minder druk te maken.

Het onderzoek naar wijze feedback wees op een manier om het mentordilemma op te lossen: door jongeren status en respect toe te kennen. Maar het was ook onbevredigend, omdat het slechts één zin testte. Ik wilde het volgende te weten komen: hoe kunnen leiders van een eenmalig briefje naar een hele relatie – of zelfs een hele cultuur – gaan, die gekenmerkt wordt door stevige eisen en stevige ondersteuning? Toen ik mijn laboratorium eenmaal verliet en in gesprek ging met mensen uit de praktijk, zag ik op wijze feedback lijkende tactieken die in het leven van jonge mensen echt een verschil maken. Een van de meest onverwachte plaatsen waar ik dit zag, was in de wereld van het coachen van jonge spelers van de National Basketball Association (NBA).

Het verhaal van Chip Engelland

Als een NBA-team in de eerste ronde van de *amateur draft* een negentienjarige nieuweling selecteert, is de nieuweling meestal zelfverzekerd en trots – om nog maar te zwijgen over de plotselinge overvloed van miljoenen dollars aan contant geld. Dat zelfvertrouwen kan worden bedreigd als de schietcoach van het team kort na de draft tegen de spelers zegt dat ze anders moeten schieten, terwijl ze in eerste instantie juist vanwege dat schot zijn uitgekozen. Dat leidt tot serieuze vragen, zoals: denkt het team dat ik toch niet goed genoeg ben? Of zelfs: stel dat mijn schot door het veranderen slechter wordt, waardoor ik op de bank beland of uit het team word gezet? De antwoorden op deze vragen zijn heel verstrekkend, variërend van publieke vernedering tot een faillissement. Aldus worden NBA-coaches geconfronteerd met een versie van het mentordilemma. Als ze het schot van een speler bekritisieren, kan dat ertoe leiden dat de spelers een verdedigende houding aannemen en weigeren te veranderen. Als ze het schot niet bekritisieren, kunnen de spelers hun potentieel misschien niet waarmaken, waardoor zowel de spelers als de coach kunnen worden ontslagen.

Ik was aanvankelijk verbaasd toen ik ontdekte dat uitgerekend een professionele sportcoach een bevredigende oplossing voor dit mentordilemma had. Veel mensen denken dat het stereotype van een goed presterende coach een schreeuwende, schuimbekkende stoelengooier is, die onmogelijk hoge eisen stelt, spelers de stuipen op het lijf jaagt en hun wil breekt, om ze vervolgens weer op te bouwen tot gehoorzamere mensen. In de keiharde wereld van de NBA, waar enorme sommen geld op het spel staan, hebben professionele coaches tenslotte geen tijd om dwazen te verdragen. De NBA-coach met misschien wel de grootste reputatie van hardheid en angstaanjagendheid is de legendarische Gregg Popovich van de San Antonio Spurs.²⁶ Maar wist je dat de Spurs-organisatie van coach Popovich in geen enkel opzicht op dat stereotype lijkt? Hoewel de Spurs inderdaad uitzonderlijk hoge verwachtingen hebben, zorgt de coachstaf van Popovich ook voor de ondersteuning van de spelers. Ze zijn als de

leden van een gezin die ruziemaken, maar nooit twijfelen aan hun wederzijdse liefde. Gedurende de vijftien jaar dat de Spurs de NBA domineerden en tweemaal kampioen werden, was een van de assistent-coaches van Popovich de wandelende, pratende belichaming van de wijze feedback. Hij heet Chip Engelland.

Chip Engelland is misschien wel de beste coach van wie je nooit hebt gehoord. Spelers en ingevoerde schrijvers hebben hem beschreven als een ‘genie’, een ‘meester in wat hij doet’, een ‘goeroe’, een ‘schotdokter’ en een ‘legende’, die ‘alleen al aan zijn voornaam is te herkennen’.²⁷ Chip was de aanvoerder van het legendarische eerste kampioensteam van coach Mike Krzyzewski van Duke University. Aan het eind van zijn internationale professionele loopbaan ging Chip coachen door populaire, maar veeleisende schietkampen voor de jeugd te organiseren.²⁸ Eind jaren negentig van de vorige eeuw en aan het begin van de jaren 2000 kreeg hij via mond-tot-mondreclame opdrachten voor NBA-sterren Grant Hill, Steve Kerr en Shane Battier.²⁹ Na twee jaar voor een paar NBA-teams te hebben gewerkt, werd Chip door Gregg Popovich en de San Antonio Spurs als full-timeschietcoach aangesteld. Tijdens zijn zeventienjarige periode bij de Spurs verbeterde Chip het schot van tientallen spelers, onder wie NBA-legendes Tony Parker en Kawhi Leonard, en hielp hij hen met het winnen van twee NBA-kampioenschappen. Voordat Parker met Chip werkte, dacht Popovich als Parker schoot elke keer: die raakt de bal kwijt aan de tegenstander. Nu, na jaren coaching door Chip, is Parker opgenomen in de Hall of Fame. ‘Hij is de beste,’ zei Grant Hill over Chip, ‘en daarom zit hij bij het beste team op de bank.’³⁰ Tegenwoordig werkt Chip voor een rivaliserend team, de Oklahoma City Thunder, dat na twee jaar onder Chip 20 procent meer driepunters scoort en het totaalaantal overwinningen heeft verdubbeld. Chip is een eenmans-*Moneyball*-strategie.³¹ Algemeen managers kunnen bij de draft ondergewaardeerde spelers met middelmatige jumpshots kiezen of ruilen en na een jaar of wat met Chip worden ze *all-stars* of handelswaar. Overall waar Chip komt, volgt het succes van het team.

Richt Chip zich slechts meedogenloos op de tekortkomingen van

de schutters? Probeert hij het schot van een speler af te breken en vanaf de grond opnieuw op te bouwen? Is hij zakelijk en onmogelijk te plezieren? Allesbehalve. Een Thunder-speler, wiens percentage vrije worpen van halverwege de 60 procent naar onder in de 80 procent steeg, beschreef hem als volgt:³²

Chip is moeilijk uit te leggen. Met wat hij doet, is hij een tovenaar. Het is niet onorthodox, maar het is anders dan iedere andere coach die ik heb gehad en die zei: ‘Schiet op deze manier.’ (...) Hij probeert niet mijn hele schot te veranderen of een groot verschil te maken. Het zijn gewoon kleine dingen.

Eind jaren negentig van de vorige eeuw was Steve Kerr de scherp-schietende veteraan bij de Bulls van Michael Jordan, maar zijn nauwkeurigheid nam af. Chip wees hem erop dat hij de bal met zijn middelvinger losliet en niet met zijn wijsvinger.³³ Dat veroorzaakte een wiebeling waardoor zijn schot onbetrouwbaar werd. Binnen de kortste keren scoorde Kerr weer driepunters.

Toen Chip Kawhi Leonard in een superster veranderde door het loslaatpunt van zijn schot te herstellen, zei Chip: ‘Ik vond dat zijn schot geen volledige make-over nodig had. Met alleen een beetje bijschaven kon hij een heel goede schutter worden, zo niet een geweldige schutter.’³⁴ Toen Leonard bij de draft werd gekozen, dacht niemand dat hij wat bijgeschaafd moest worden. Ze dachten dat hij een heel nieuw schot nodig had (of een plek op de bank). Maar Chip zag het anders. Hoewel hij veeleisend was – hij dwong Leonard te stoppen met het slingeren van de bal over zijn schouder – lette hij er goed op Leonard psychisch te steunen door nooit respectloos met hem om te gaan. Inmiddels wordt van Leonard verwacht dat hij ooit in de Hall of Fame zal worden opgenomen.

Shane Battier, voormalig NBA- en NCAA-kampioen en basketballegende van Duke University, legde me uit hoe het is om wijze feedback van Chip te krijgen.³⁵ Op een keer, in een zomer, werkte Battier op het jeugdbasketbalkamp van Duke, en Chip was in de stad. De coach bood aan om Battier een training te geven. Na afloop zei Chip:

‘Je hebt een goed schot, je bent een geweldige schutter.’ Dat maakte indruk, want op dat moment twijfelden experts van de NBA-draft of Battiers schot wel goed genoeg zou zijn voor de NBA. Hoewel Chip het potentieel van Battier zag, dacht hij ook dat Battier met een paar aanpassingen beter kon worden. Er ontstond meteen een band. ‘Hij liet me geloven dat ik het als schutter in de NBA zou kunnen redden. Dat gaf me het vertrouwen om aan mijn schot te werken,’ zei hij. Hoe zat dat? Chip heeft Battier niet met een complimentensandwich van zich vervreemd. Chip stelde hoge eisen. Hij kwam met sessies waarin het niveau van uitdaging geleidelijk werd opgevoerd, terwijl hij van Battier eiste dat hij exact dezelfde vorm behield, of hij de bal nu net had afgepakt, een pass ontving of vanuit de dribbel schoot. Het voornaamste doel van Chip was dat hij een einde wilde maken aan de onnodige bewegingen die Battiers schot van de ene kans op de andere onvoorspelbaar maakten. Hij was meedogenloos bij het veranderen van kleine details, zoals de positie van de wijsvinger op de bal of de spreiding van de duim om de bal tijdens het schot te controleren. Hij was onverbiddelijk bij het oefenen van nieuwe technieken in steeds moeilijker, op een wedstrijd lijkende situaties. Terwijl hij dat deed, was Chip buitengewoon behulpzaam. Nadat Battier een schot had gelost waarvan Chip wist dat het niet geweldig was, riep hij niet: ‘Stop, wat doe je nou? Doe het op deze manier!’ In plaats daarvan vroeg hij: ‘Hoe voelde dat?’ Chip respecteerte de autonomie van zijn spelers en wilde dat ze nadachten, want zij deden mee aan de wedstrijd, niet hij. Vaak zegt Chip tegen zijn spelers: ‘Hé, het is jullie script, niet het mijne, jullie schrijven het. Ik help jullie alleen om te kijken hoe jullie het willen aanpassen.’

Soms was het veranderen van een schot een stressvol, niet-lineair, frustrerend proces. Maar Chip liet spelers niet opgeven. Hij verzekerde ze van zijn steun. Toen Chip voor het eerst met Tony Parker van de Spurs werkte, zei hij: ‘Ik steun je bij alle ups, downs en met alles. Als het niet meteen werkt, zal ik je niet laten vallen.’ In de daaropvolgende tien jaar bekritiseerde hij het schot van Parker en het werd beter. Chip neemt zijn spelers serieus door veel van ze te verwachten, maar hij is er om ze bij het proces te steunen. Daarom

vertrouwen zijn spelers hem voldoende om de angstaanjagende sprong in het diepe te wagen die nodig is om hun schot te veranderen.

Uiteindelijk ontwikkelde Battier zijn schot en had hij een decennialange loopbaan in de NBA, met als hoogtepunt een superieur optreden in de beslissende zevende game van de NBA-finale van 2013, waarin Battier zes driepunters maakte en de Miami Heat een NBA-kampioenschap bezorgde – tegen de Spurs van Chip. (Het jaar daarop namen de Spurs revanche.) ‘Hij is veel meer dan een schietcoach,’ zei Battier. ‘Hij is een basketbalpsycholoog.’

Na een ontmoeting met Chip moest ik het daar wel mee eens zijn. ‘Ik herken dat mentordilemma wel,’ vertelde hij me.³⁶ ‘Als coach probeer ik voortdurend om jonge spelers feedback te laten aannemen zonder dat ze zich bedreigd voelen.’ Chip legde uit dat ‘het in wezen gaat om de balans tussen uitdaging en veiligheid’. Uitdagingen (hogere eisen) helpen spelers bij het verbeteren van hun zwakke punten, terwijl veiligheid (steun) hen helpt erop te vertrouwen dat ze geen emotionele of fysieke schade oplopen als ze uit hun comfortzone stappen.

Ook bij jeugdspelers hanteerde Chip deze aanpak – stevige eisen, stevige steun. Dat toont de overeenkomsten tussen de optimale strategieën van tien tot vijftientwintig jaar. Tijdens zijn basketbalzomerkamp voor de jeugd verwachtte Engelland van de kinderen niet alleen dat ze de oefeningen deden; hij verwachtte ook dat ze de oefeningen leidden. Op de dinsdag in de tweede week van Chips jeugdkamp waren het de spelers die de oefeningen leidden, niet de coaches. Ze hielden zich aan de kampnormen voor precisie en stiptheid, ze gaven kritische feedback en ze hielden elkaar verantwoordelijk. Dat deed Chip, omdat hij hen meer wilde bijbrengen dan een jumpshot. Hij wilde dat ze hun eigen ‘coach in het hoofd’ hadden, die hen kon blijven helpen zich te verbeteren, lang nadat ze het kamp hadden verlaten.

Chip liet me zien dat werkwijzen afgestemd op wijze feedback kunnen werken, zelfs onder hoge druk en grote tijdsdruk. Natuurlijk vergde het wat planning van Chip om de spelers te leren hoe ze het

kamp moesten leiden, maar de tweede week was een stuk makkelijker voor Chip en de andere leiders. Tijdens het schrijven van dit boek heb ik herhaaldelijk gezien dat deskundige managers, opvoeders en ouders meestal onafhankelijke, veerkrachtige, proactieve jonge mensen hadden die niet constant bijgestuurd hoefden te worden om bij de les te blijven. Dat bespaarde de volwassenen op de lange termijn tijd (en frustratie). Als leiders gebruikmaakten van de wetenschap en kunst voor het motiveren van de volgende generatie, voelden ze zich effectief én waren ze voldaan, omdat ze anderen hielpen, waardoor hun leven zowel makkelijker als bevredigender werd. Bovendien konden ze terugkijken op een leven met persoonlijk succes en zinvolle bijdragen aan anderen. Het is een win-winsituatie.

Het verhaal van Pete en Leona

Juli 2019. Ongeveer honderdvijftig mensen hadden zich verzameld voor de herdenkingsdienst van Pete Sumners in zijn oude kantoorgebouw in Lufkin, Texas.³⁷ Ze barbecueden en aten perzikgebak op plastic borden en dromden samen bij de airconditioning. Pete's familie en vrienden vertelden verhalen over zijn vriendelijkheid en humor. Zijn medewerkers vertelden over de banen die hij had gecreëerd en de carrières die hij had bevorderd. Ze hadden het ook over hoe het er, tachtig jaar geleden, bijna niet van was gekomen dat Pete zijn bijdragen had kunnen leveren.

Op een vrijdag in november 1939 laadde Pete al zijn spullen in een Ford Model A en reed naar huis, naar de boerderij van de familie in het stadje Conroe, Texas. Op dat moment was hij een zestienjarige student aan de Rice University in Houston, met als major (hoofdvak) werktuigbouwkunde. Hij had die ochtend besloten om te stoppen.

Nog maar drie maanden eerder was Pete vol zelfvertrouwen en trots naar Rice gereden. Hij was zelfverzekerd, verwaand zelfs. Tenslotte was hij op de Conroe High School een American footballspeler en uitstekende student geweest, met een gemiddeld cijfer van 94,6 (van de 100), derde van zijn eindexamenklas. Maar Rice was

Conroe niet. Toen Pete zijn voorlopige cijfers kreeg, was hij verbijs-terd. Hij was voor vijf van de zes vakken gezakt. Hij vroeg zich af of hij het wel verdiende om daar te zijn. Verontwaardigd en moede-loos, gestrest en angstig meende Pete dat hij zijn droom wel moest opgeven.

Terwijl Pete die dag in 1939 naar huis reed, vroeg hij zich af wat hij tegen zijn moeder Leona zou zeggen over zijn beslissing om te stoppen en hoe zij daarop zou reageren. Leona was een strenge, maar liefdevolle vrouw, die haar gezin door de crisisjaren had ge-loodst. Door haar hartelijke en veeleisende houding was ze een van de meest geliefde docenten van het Houston Independent School District geworden. Maar een paar jaar eerder had Leona een chro-nische ademhalingsziekte opgelopen, nadat ze in Houston in een asbestfabriek had gewerkt. Haar gezondheid en kracht namen af. Misschien zou ze zich niet verzetten, dacht Piet, als hij haar uitlegde dat hij toch niet geschikt was voor de universiteit.

Laat op de vrijdagavond kwam Pete aan op de boerderij. De vol-gende ochtend stond hem een verrassing te wachten. ‘Ze mag dan ziek zijn geweest,’ vertelde Pete op latere leeftijd tijdens een interview voor het mondeling vastleggen van de geschiedenis, ‘maar die zater-dag vond ze de kracht om me onder handen te nemen.’

Het had niets met slimheid te maken, riep Leona. Ze wuifde zijn angsten niet weg, maar ze accepteerde zijn excuses ook niet. Hij moest doorzetten, eiste ze, want hij had mogelijkheden. Maar ze zou ook met hem samenwerken om voor ondersteuning te zorgen. Hij vond het moeilijk om gestructureerd te blijven werken, dus regelde ze in Houston een kamer voor hem bij een vooraanstaande arts. De arts was getrouwd met een goede vriendin van haar, die ervoor zou zorgen dat hij op het juiste spoor bleef en hem te eten zou geven. Tegen de avond zat Pete weer in de auto, op weg naar Rice. Leona had hem niet eens laten blijven om zijn vuile was te wassen.

Die dag markeerde een keerpunt in Pete’s leven, een keerpunt dat tachtig jaar later bij zijn herdenkingsdienst goed te zien zou zijn. Pete keerde terug naar de Rice University en wijdde zich aan zijn studie. Aan de universiteit ontmoette hij zijn vrouw Opal, met wie

hij vijfenzeventig jaar getrouwd bleef en met wie hij een groot gezin kreeg. Na zijn afstuderen in 1943 werd Pete uitgezonden naar het strijdtoneel van de Tweede Wereldoorlog in de Stille Oceaan. Op nog maar eenentwintigjarige leeftijd gebruikte hij zijn ingenieursdiploma om op het eiland Tinian leiding te geven aan het onderhoud van een vloot B-29-bommenwerpers, die cruciaal waren voor de overwinning van de geallieerden. Hij zou dat allemaal niet hebben gedaan als Leona hem had laten stoppen.

Na de oorlog leverde Pete's engineeringbedrijfje airconditioning aan huizen en kantoren rond Lufkin. Pete vertelde graag verhalen over hoe het leven in Oost-Texas voor de komst van de airconditioning was.³⁸ De lucht was ondraaglijk heet en benauwd. Mannen wisselden vaak drie, vier, vijf keer per dag van overhemd. Om te slapen zette je de ramen open en hoopte je op een briesje. Maar de open ramen zorgden voor een aanval van muggen. Dat was je dagelijkse portie ellende. Het was een openbaring als de technici van Pete bij je thuis of op kantoor kwamen en een centrale airconditioning installeerden. Pete was trots op het comfort dat hij duizenden mensen in Oost-Texas bracht. En hij kon dat alleen doen, omdat Leona's tijdige, onverzettelijke maar liefdevolle begeleiding ervoor had gezorgd dat hij doorging met zijn opleiding tot werktuigbouwkundige.

Pete's grootste bijdrage was misschien wel wat hij voor zijn voormalige werknemers deed.³⁹ Pete's klusjesman, Tinker, werd van een ongeschoolde tiener een mede-eigenaar van het bedrijf. Een andere werknemer, Jimmy, worstelde met depressiviteit. Pete had geduld met Jimmy en ontsloeg hem nooit als hij onbetrouwbaar was, waardoor hij in een neerwaartse spiraal had kunnen belanden. Maar als Jimmy zich goed voelde, verwachtte Pete veel van hem. Jimmy bedankte Pete voor zijn leven.

Pete nam Janice als zeventienjarige rechtstreeks van de middelbare school aan als secretaresse. Hij gaf haar verantwoordelijkheid en een kans om te leren. Tegen de tijd dat ze veertig jaar later met pensioen ging, gaf ze leiding aan het bedrijf. Op de herdenkingsdienst vertelde Janice dat ze dankzij Pete haar kinderen iets had gegeven wat zijzelf nooit had gekregen: een universitaire opleiding.

De een is nu arts, de ander advocaat. ‘Mijn kinderen kunnen doen wat ze voor zoveel andere mensen doen door wat Pete voor mij heeft gedaan,’ vertelde ze me. Door de jaren heen behandelde Pete zijn werknemers zoals Leona hem behandelde: hij hield hen aan hoge verwachtingen, maar steunde hen ook. En dat veranderde hun leven, net zoals Leona het zijne had veranderd.

Het verhaal van Pete en Leona staat voor meer dan alleen een beslissing om te stoppen met studeren. Het is een voorbeeld van wat volwassenen kunnen doen voor jonge mensen bij elke belangrijke tweeksprong die hen en hun gemeenschap naar een betere toekomst leidt.

Ook om een persoonlijke reden voel ik me aangetrokken tot Pete’s verhaal. Pete was namelijk mijn grootvader. Leona was mijn overgrootmoeder. Ik heb Leona nooit gekend, aangezien ze in 1941 overleed, maar ik ben een product van haar traditie. Leona is de reden dat Pete mijn grootmoeder Opal ontmoette, die het leven schonk aan mijn moeder, die een vergelijkbare instelling heeft en veel invloed op mij heeft gehad.

In mijn jeugd heb ik deze verhalen vaak gehoord, hoewel ik ze nooit echt begreep. We lachten altijd om de strengheid van Leona voor de oude Pete. We zagen vooral hoe onverbiddelijk ze haar hoge verwachtingen afdwong. We bagatelliseerden haar steun. Pas onlangs realiseerde ik me dat onze blindheid voor de ware betekenis van Leona’s ingreep iets diepgaands zegt over onze cultuur. Onze maatschappij heeft de neiging te denken dat er maar twee manieren zijn om met jonge mensen om te gaan: hard of zacht, gemeen of aardig, autoritair of toegeeflijk. We beseffen niet dat je een beetje van beide kunt hebben: je kunt stevige eisen stellen én stevige ondersteuning geven, zoals bij het briefje met wijze feedback. Omdat we ons dat niet realiseren, imiteren we vaak maar de helft van wat Leona deed – of haar zoon het huis uit zetten of hem gul gratis huisvesting verlenen. Omdat we het maar half goed doen, communiceren we verkeerd met jonge mensen, waardoor ze hun potentieel niet kunnen waarmaken. Het is een cyclus om dol van te worden. Zouden we die niet kunnen doorbreken?

Op de dag waarop ik met Janice sprak, in het kantoor van Pete in Lufkin, werd mijn leerreis persoonlijk. Ik werd vastbesloten om de Leona's en de Pete's van de wereld te vinden. Ik wilde hun geheimen bestuderen. Ik zou werkplekken, huizen, scholen en wetenschappelijke tijdschriften afstruinen om erachter te komen hoe de beste managers, ouders en docenten het beste uit jongeren weten te halen, terwijl ze hen stimuleren het beste uit zichzelf te halen, zonder hun geest te vermorzelen. Ik heb dit boek geschreven om te vertellen wat ik te weten ben gekomen.

Merk op dat ik dit net zozeer aan het leren ben als jij. Ook ik heb deze informatie nodig. In mijn onderzoekslaboratorium geef ik leiding aan jonge mensen. Ik ben een vader van vier kinderen, van wie de oudste net aan haar tienerjaren is begonnen. Ik ben een honkbal- en basketbalcoach. En ik heb lesgegeven aan middelbare scholen en inmiddels geef ik les aan de universiteit. Ik heb alle ideeën in dit boek uitgeprobeerd. Hoewel ik niet kan zeggen dat ik ze perfect heb uitgevoerd, kan ik je verzekeren dat het die keren dat ik ze goed heb uitgevoerd, de moeite waard was.

Degenen onder ons die zich hier nader in willen verdiepen, zullen actuele, praktische kennis willen hebben over hoe ze effectief met jongeren kunnen omgaan. Daarom heb ik in elk hoofdstuk vragen en suggesties geschreven om de ideeën in de praktijk te brengen. Aan het eind van het boek zijn ze op een rij gezet.

Aldus heet ik je van harte welkom bij jouw voortdurende bijscholing over de wonderbaarlijke, lastige en inspirerende wereld van het motiveren en beïnvloeden van jongeren.

Deel I

Tien- tot vijftwintigjarigen
begrijpen

Hoofdstuk 1

Wat we verkeerd begrijpen

Terries sterfbed

De ziekenhuiskamer in Winston-Salem, North Carolina, is normaal gesproken gereserveerd voor het verzorgen van stervende mensen, maar op 8 september 2013 werd hij gebruikt als geïmproviseerde studio voor videoproducties. De Amerikaanse Centers for Disease Control and Prevention (CDC) was gekomen om het afscheidsadvies op te nemen van een vrouw, Terrie Hall, die twee dagen later aan kanker zou overlijden.¹ In het jaar 2000 vond Terrie Hall een klein zweertje aan de binnenkant van haar wang. Uit een biopsie bleek dat het om een tumor ging en uit verdere tests bleek dat de kanker al vanuit haar mond naar haar keel was uitgezaaid. In de daaropvolgende dertien jaar zou Terrie bestraling, chemotherapie en operaties ondergaan, waarbij delen van haar kaak en strottenhoofd werden verwijderd, waardoor ze een elektronische strottenhoofdprothese nodig had om te kunnen praten. Ze gebruikte de schorre, piepende, kunstmatige stem om haar laatste lessen aan de CDC en de wereld te vertellen.

Terrie kreeg kanker omdat ze verslaafd was aan sigaretten. Net zoals 90 procent van de volwassen rokers raakte ze voor haar achttiende verslaafd.² ‘Ik rookte mijn eerste sigaret op mijn dertiende en op mijn zeventiende werd ik pas echt een regelmatige roker,’ zei ze. In 1964 had het bureau van de Amerikaanse Surgeon General (de hoofdinspecteur van de volksgezondheid) een baanbrekend rapport

uitgebracht met de titel ‘Smoking and Health’ (Roken en gezondheid), waarin de wereld werd geïnformeerd dat roken wereldwijd de belangrijkste oorzaak was van kanker en kankergerelateerde sterfgevallen.³ Het was een verloren strijd voor de tabaksfabrikanten, maar toch waren ze de oorlog aan het winnen. Ze hadden miljoenen geïnvesteerd om roken er cool uit te laten zien.⁴ Je had de Marlboro Man – een ruige cowboy die wild terrein bedwong, altijd met een sigaret in de hand – en Joe Camel – een stijlvol, charmant personage dat in de hoogste kringen leefde, omringd door mooie vrouwen en een rookwolk. Toen de regering zei dat roken gevaarlijk was, hebben de tabaksfabrikanten daar misschien wel baat bij gehad. Het liet tieners zien dat roken een manier was om opstandig te zijn en door hun leeftijdsgenoten te worden bewonderd.

In 1977, als derdejaars op de Forbush High School, was Terrie een populaire cheerleader, die steevast voor feestjes werd uitgenodigd. Haar vrienden rookten en ze wilde bij hen horen, dus ging ze ook roken. ‘Het was cool om te doen,’ vertelde ze aan de CDC. Al snel rookte ze twee pakjes per dag, elke dag, tientallen jaren lang, totdat haar strottenhoofd operatief werd verwijderd. Op haar sterfbed zei ze: ‘Mijn angst is nu dat ik er niet meer zal zijn om mijn kleinkinderen te zien afstuderen of trouwen.’ En ze betreurde het dat ‘deze [schorre kunstmatige stem] de enige stem is die mijn kleinzoon kent. Ik had graag slaapliedjes voor hem willen zingen.’ Maar Terrie had ook een doel. Ze wilde dat het in de toekomst anders zou zijn. Ze hoopte, ze bad, dat de CDC of iemand anders die luisterde een betere manier zou vinden om te voorkomen dat jonge mensen zouden eindigen zoals zij.

Na een historische gerechtelijke uitspraak tegen de tabaksindustrie, in 1998, werden de tabaksfabrikanten door de federale overheid onder druk gezet om anti-rookreclames op televisie, in kranten en tijdschriften, op billboards en op de radio te plaatsen.⁵ Plotseling kregen dezelfde reclamebureaus die miljoenen hadden verdiend met het bedenken van manieren om tieners aan het roken te krijgen, de opdracht om het tegenovergestelde te doen.⁶ De slogan van één campagne luidde: ‘*Think, Don’t smoke*’ (‘Denk na, rook niet’). Een

andere slogan was: *'Tobacco is whacko if you're a teen'* ('Tabak is gek als je een tiener bent'). Iedereen verwachtte dat hoe meer tieners deze advertenties zagen, hoe minder waarschijnlijk het was dat ze zouden gaan roken. Maar dat bleek niet het geval. Toen de campagnes van de tabaksfabrikanten door een nauwgezet, onafhankelijk onderzoek werden geëvalueerd, kwam men erachter dat 'Think, Don't smoke' en 'Tobacco is whacko' tot gevolg hadden dat het juist waarschijnlijker was dat jongeren roken cool en rebels vonden, dat ze gunstiger over de tabaksfabrikanten dachten en dat ze de tabaksfabrikanten meer vertrouwden om voor hun gezondheid te zorgen.⁷ De anti-rookcampagnes zorgden er ook voor dat het waarschijnlijker was dat tieners roken gingen uitproberen. De deskundigen op het gebied van volksgezondheid waren verbijsterd en de tabaksfabrikanten bleven geld verdienen.

Anti-tabaksprogramma's zijn niet de enige programma's die mislukken. Wist je dat het meest voorkomende effect van anti-obesitasprogramma's voor jongeren gewichtstóename is in vergelijking met degenen die niet met een programma in aanraking kwamen?⁸ En wist je dat anti-pestprogramma's voor oudere middelbare scholieren en studenten het pesten juist doen toenemen?⁹ Als samenleving willen we ons richten op deze leeftijdsgroepen om extreme gebeurtenissen zoals zelfmoord of schoolgeweld te voorkomen, maar de meest voorkomende programma's werken averechts of blijken nutteloos.¹⁰

Als we de miljoenen mensen zoals Terrie willen helpen die al tientallen jaren lijden onder de vermijdbare keuzes die hun jongere zelf heeft gemaakt, dan moeten we iets doen aan het onvermogen van onze samenleving om jongeren te begrijpen en te beïnvloeden. Het overweldigende falen van zoveel jeugdprogramma's in onze samenleving zou een teken moeten zijn dat we onze fundamentele psychische modellen over jongeren nader onder de loep moeten nemen. We zijn het de jongeren verschuldigd om de moeilijke vraag te stellen: stel dat het probleem meer te maken heeft met ons – en hoe we de volgende generatie behandelen – dan met wie zij zijn?

Je pillen innemen

Dr. Steven Alexander is tientallen jaren hoogleraar geweest in de kindergeneeskunde aan de nefrologiekliniek van Stanford University, het meest vooraanstaande niertransplantatiecentrum voor jongeren in de Verenigde Staten.¹¹ Toen ik hem onlangs ontmoette, vertelde hij me over een fascinerende reeks uitdagingen waar zijn nefrologiekliniek voor stond.¹²

Zoals alle medische professionals die zijn betrokken bij niertransplantaties, is Alexander iemand die handelt in geluk en vrijheid. De nieren filteren de gifstoffen uit je lichaam die je normaal gesproken uitscheidt door te plassen. Als de nieren hun functie verliezen, moet je in plaats daarvan een dialyseapparaat gebruiken om die vloeistoffen te filteren. Je ondergaat deze pijnlijke behandeling drie keer per week, gedurende drieënhalf uur per dag. De dag voorafgaand aan de dialyse ben je opgezet en kortademig, omdat je lichaamsholten gevuld zijn met afvalvloeistoffen. Op de dag van de dialyse lijdt je pijn, omdat er liters afval uit je lichaam worden afgevoerd. Als de kliniek van Alexander een niertransplantatie voor je regelt, ben je eindelijk bevrijd van de ketenen van de dialysemachine en kun je een bijna normaal leven leiden.¹³

Toen Alexander in 1976 met nefrologie begon, was de transplantatieprocedure nog nieuw. Kinderen en adolescenten hielden hun getransplanteerde nieren zelden lang. Indertijd leefde minder dan 30 procent van de kinderen drie jaar of langer.¹⁴ Inmiddels nadert het overlevingspercentage na drie jaar de 95 procent.¹⁵ In de medische wereld is miljarden dollars uitgegeven aan de ontwikkeling van nieuwe operatietechnieken en medicijnen, ze hebben een enorme infrastructuur opgetuigd om organen lang genoeg levensvatbaar te houden om bij de ontvanger te komen, en ze hebben chirurgen van wereldklasse opgeleid. Het belangrijkste van alles was de ontdekking van zeer effectieve medicijnen die voorkomen dat het lichaam de getransplanteerde nier afstoot. De medicijnen, immunosuppressiva genoemd, gaan de aanvallen tegen van het immuunsysteem op de nieuwe nier, die uit het lichaam van iemand anders afkomstig is.¹⁶ Het wonder om een orgaan uit iemand te

halen en in het lichaam van een kind in nood te naaien is inmiddels routine geworden.

En toch verliezen elk jaar tientallen patiënten van Alexander hun getransplanteerde nieren, terwijl dat niet zou hoeven. De reden hiervoor is eenvoudig te achterhalen, maar moeilijk op te lossen: artsen kunnen patiënten van tien tot vijftiwintig jaar oud niet zover krijgen dat ze hun immunosuppressieve pillen regelmatig innemen.

‘Ik denk dat ik zo duidelijk ben, zo duidelijk als maar kan, en vervolgens nemen ze hun pillen twee weken later helemaal verkeerd in,’ hoorde ik van een geërgerde arts.¹⁷

‘De chirurgen zouden een staat van dienst van 100 procent nier-overleving hebben als ze jonge mensen hun medicijnen konden laten innemen,’ zei Alexander.¹⁸ Uit een onderzoek van alle transplantaties in de Verenigde Staten tot nu toe blijkt inderdaad dat bij kinderen onder de tien jaar vrijwel geen nieren worden afgestoten – omdat hun ouders hen de pillen laten innemen. Maar van tien tot zeventien jaar, als jonge mensen meer vrijheid en autonomie krijgen, stijgt het aantal afstotingen elk jaar. Tot de leeftijd van vijftiwintig jaar blijven de percentages hoog, waarna ze weer drastisch dalen. De probleemjaren zijn dus die van tien tot vijftiwintig jaar.

Hier volgt een verhaal dat ik ooit van een verpleegkundige hoorde die in de kindernefrologiekliniek van Stanford werkte.¹⁹ Ze belde ouders van patiënten bij wie de bloedtest op problemen wees. Dan zei de verpleegkundige: ‘Volgens de bloedtests van uw zoon zit er geen medicatie in zijn bloed en heeft hij symptomen. Weet u zeker dat hij zijn immunosuppressiva inneemt?’ Vervolgens hoorde ze de ouder aan haar zoon vragen: ‘Je neemt je pillen toch wel?’ gevolgd door een luid en onaangenaam ‘NATUURLIJK, MAM!!!!’ van de zoon. Dan legde de verpleegkundige rustig uit dat het biologisch onmogelijk is dat de patiënt geen sporen van het medicijn in zijn bloed vertoont als hij het inneemt, tenzij hij een zeldzame aandoening heeft waarbij het medicijn perfect en volledig wordt gemetaboliseerd voordat het werkt. In beide scenario’s zou de patiënt onmiddellijk naar de kliniek moeten komen voor verdere tests. Na een lange pauze hoorde de verpleegkundige de moeder weer terugkomen en

zeggen: ‘Oké, hij heeft me verteld dat hij de medicijnen niet inneemt. Hij zal beginnen. Bedankt voor het bellen.’

Ouders kunnen meelevend zijn, maar nieren zijn dat niet. Zonder het immunosuppressivum begint het lichaam de nier binnen een dag af te stoten. ‘Niertransplantaties zijn onvergeeflijk. Je moet absoluut elke dag immunosuppressiva nemen,’ zei Alexander. Na een paar dagen wordt de getransplanteerde nier door het lichaam afgestoten. En gaat de jongere weer jaren, of voor altijd, aan de dialyse.

Dit is niet alleen een probleem van Alexander. Van alle jongeren en jongvolwassenen die een transplantatie krijgen – nieren, levers, harten, stamcellen – slikt 35 tot 45 procent hun pillen niet zoals voorgeschreven.²⁰ En dat probleem is er in de loop der tijd niet beter op geworden, ondanks verbeterde operatietechnieken en medicatie. Een vooraanstaande arts heeft onlangs de hele geschiedenis van kindergeneeskundige niertransplantaties bekeken en kwam tot een sombere conclusie:²¹ ‘We lijken niet dichterbij het oplossen van het probleem van de therapietrouw te zijn dan veertig jaar geleden. (...) Het blijft een kritieke en vaak onoverkomelijke hindernis’ voor de overleving van transplantaties. Als het gaat om het veranderen van het gedrag van jonge mensen in de kritieke periode van tien tot vijftientig jaar, heeft de geneeskunde geen resultaten geboekt. Wat is er aan de hand?

Eén aanwijzing is afkomstig van een nadere reflectie op de tekortkomingen van de anti-rookcampagnes ‘Think, Don’t smoke’ en ‘Tobacco is whacko’. Beide campagnes vertellen jongeren wat ze moeten doen (namelijk: ‘niet roken’ is een gebod). Dat sluit mogelijk slecht aan bij hoe jongeren zich, op neurobiologisch niveau, willen voelen. Ook de transplantatievoorlichtingssessies bestaan uit vertellen, vertellen en nog eens vertellen. Artsen, verpleegkundigen en apothekers voeren drie afzonderlijke gesprekken met de jonge patiënten en hun ouders. De autoriteitsfiguren beschrijven de gevolgen van het niet innemen van de immunosuppressieve pillen en laten de jongere alles voor hen herhalen, zoals bij een begripsquiz. Het is de taak van de jongere om te luisteren en te gehoorzamen, het gebod op te volgen.

‘Je wordt niet opgeleid om met adolescenten te praten,’ zei een ervaren arts tegen mij.²² ‘Artsen worden opgeleid om wetenschappelijke informatie over te brengen, niet om aandacht te besteden aan wat mensen ervan weerhoudt om naar die informatie te handelen. Met als gevolg dat alles wat we zeggen overkomt als een dreigement, zoals: “Als je dit niet doet, zal ik je meer medicijnen moeten voorschrijven.”’ Op een professionele conferentie gaf een ontvanger van een transplantatie zelfs een toespraak voor artsen en verpleegkundigen.²³ ‘De artsen lieten veel angsttactieken op mij los,’ zei hij. ‘Het werkte niet.’ Hij verloor zijn eerste nier en had inmiddels een tweede.

De beperkte reikwijdte van het gesprek kan overkomen als respectloos tegenover jongeren, omdat er niet serieus wordt ingegaan op het effect van de medicatie op de patiënten. ‘Ik haatte de pillen. Ik leek mijn pillen niet serieus te nemen,’ zei een transplantatiepatiënt.²⁴ ‘Mensen beseffen niet hoe moeilijk het is om je medicatie twee keer per dag in te nemen,’ zei een andere patiënt.²⁵

De immunosuppressiva hebben onder meer de volgende bijwerkingen: diarree, gewichtstoename, gevoelloosheid en een zoet rui-kende adem.²⁶ ‘Van een van de medicijnen kreeg ik haargroei,’ zei een patiënt. ‘Ik leek een beetje op een weerwolf en had een doorlopende wenkbrauw.’²⁷ ‘Ik heb het gevoel een dik kind te zijn,’ zei een ander. ‘In het gezelschap van een meisje kan ik mijn shirt niet uit-trekken.’ O, en de dokter zei dat je geen alcohol mocht drinken. Bedenk hoe die bijwerkingen botsen met je plannen voor een normaal sociaal tienerleven. De nierdokter met een klembord en een witte labjas vertelde je in wezen dat je je nieuwe leven maar zonder bezwaren had te accepteren, als een te dikke, behaarde jongen met spijsverteringsproblemen, gevoelloze ledematen en een stinkende adem, die niet kan feesten en zich ervoor schaamt om zonder shirt te zwemmen. Door de pillen, en de bijwerkingen, over te slaan, kan een jonge patiënt tijdelijk vergeten anders te zijn. Het bezorgt ze een manier om zich sociaal normaal te voelen, hoe kort ook.

De medicatie zelf is dus een potentiële bedreiging voor de sociale overleving. Sommige jongeren luisteren misschien wel. Maar veel

andere knikken mee, terwijl ze met hun lichaamstaal lijken aan te geven dat ze luisteren maar eigenlijk doen alsof. Hun neuronen verwerken de informatie niet. Dat verklaart waarom jonge mensen er bij het standaard-patiëntenvoorlichtingsproces niet altijd van worden overtuigd om hun gewoonten en routines aan te passen zodat ze hun medicatie serieus nemen.

En het verklaart waarom, na de miljarden dollars die de afgelopen veertig jaar zijn uitgegeven om van het wonder van orgaantransplantaties bij kinderen een chirurgische routineprocedure te maken, de grootste onopgeloste wetenschappelijke puzzel niets te maken heeft met nefronen of het immuunsysteem. De puzzel heeft alles te maken met het navigeren door de complexe wereld van gedragsverandering bij adolescenten.

Dr. David Rosenthal, een kinderharttransplantatiearts aan Stanford University, vertelde me dat zijn ervaring met het werken met tieners hem het gevoel geeft ‘in een ander universum te leven dan mijn patiënten. Ik heb geen idee wat ze denken.’²⁸ Steven Alexander waarschuwde eveneens dat ‘we moeten begrijpen wat jonge mensen nodig hebben en ze moeten geven wat ze nodig hebben – of we moeten ons op de gevolgen voorbereiden’.

Ons model van jongeren in twijfel trekken

Mislukte pogingen om jongeren te motiveren en te beïnvloeden, zoals ‘Think, Don’t smoke’ of de conventionele aanpak in de meeste transplantatieklinieken, zijn het resultaat van wat ik het *neurobiologische-incompetentiemodel* noem. Volgens dit model zijn jongeren gebrekkige denkers die de toekomstige gevolgen van hun acties niet kunnen overzien. Dus moet jongeren herhaaldelijk worden verteld wat ze moeten denken en doen, door volwassenen die het beter weten. Bedenk bijvoorbeeld dat de slogan ‘Think, Don’t smoke’ een opdracht is van een zogenaamd wijzere, slimmere en verantwoordelijkere volwassen expert op het gebied van volksgezondheid, wat impliceert dat jongeren momenteel niet nadenken.

In de afgelopen twee decennia heeft er in het onderzoek naar

jongeren een wetenschappelijke revolutie plaatsgevonden. Die heeft zich tegen het neurobiologische-incompetentiemodel verzet. Volgens de revolutie zijn jongeren geen te beheren problemen, maar hulpbronnen die moeten worden ontwikkeld. De nieuwe wetenschappelijke consensus werd onlangs nauwkeurig omschreven in twee belangrijke rapporten. Een daarvan werd in 2019 uitgegeven door de National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine met als titel: ‘The Promise of Adolescence’ (‘De belofte van de adolescentie’).²⁹ Een andere, behapbaarder samenvatting werd uitgegeven door het UCLA Center for the Developing Adolescent (CDA) en het FrameWorks Institute.³⁰ Samen hebben de rapporten inzichten op het gebied van jongeren verzameld van meer dan vijftientig vooraanstaande wetenschappers: neurowetenschappers, hormoonexperts, psychologen, antropologen en anderen.

Het UCLA-rapport zette uiteen waarom een groot deel van het gedrag van jongeren dat ons zorgen baart of ergert niet het gevolg is van de inherente incompetentie van tien- tot vijftientigjarigen. Het gedrag is eerder het gevolg van de poging van deze leeftijdsgroep om te leren hoe ze sociaal succesvol kunnen zijn. Dit betekent meestal dat ze in de ogen van hun leeftijdsgenoten en de volwassen autoriteiten van hun gemeenschap een sociale status moeten hebben. Anders gezegd: jongeren willen status en respect van leeftijdsgenoten en mentoren, verworven met het leveren van zinvolle bijdragen.³¹ Dat doet vermoeden dat als we hun perspectief en wat ze echt willen kunnen begrijpen, dezelfde motiverende drijfveren die leiden tot problematisch gedrag zoals roken, ongezonde eetgewoonten of pesten, in plaats daarvan kunnen worden gekanaliseerd tot belangrijke bijdragen aan onze organisaties, gezinnen, scholen en samenleving.

Dr. Ron Dahl, een arts en neurowetenschappelijk onderzoeker aan de University of California in Berkeley, en medeoprichter van het Center for the Developing Adolescent, vertelt graag een verhaal om de belangrijkste conclusie van het baanbrekende UCLA-rapport te illustreren.³² Het verhaal gaat over een discussie die hij had met een diverse groep onderwijsgeleerden, onder wie de dalai lama en geleerden van Tibetaanse boeddhistische tradities. Nadat Dahl had

verteld over enkele van de opkomende inzichten uit de wetenschap van de puberteit en de toegenomen motivatie van adolescenten om status en respect te verwerven, hoorde hij hen grinniken. Via de vertaler kwam hij te weten dat ze bij jonge jongens vaak een hilarische versie van de jacht op status en respect zagen. In een boeddhistisch klooster is de beste manier om aanzien en respect te krijgen het tonen van vriendelijkheid, medeleven en empathie. Dit leidde ertoe dat jongeren elkaar met deze waarden probeerden te overtreffen. Ik stel me dan voor dat ze zeggen: ‘Na u!’ ‘Nee, na u!’ waarbij ze elkaars liefdevolle vriendelijkheid proberen af te troeven. Dat was een voorbeeld waarin de jongens het culturele gebruik van status en respect hadden opgemerkt, terwijl ze een principieel spiritueel leven in dienst van anderen leidden. Ze waren intrinsiek gemotiveerd om zichzelf te onderscheiden en prestige te verwerven dat het respect van hun gemeenschap afdwingt, rekening houdend met de waarden van de groep. Dit laat zien dat de puberteit niet destructief is; zij is leerzaam. Ze wakkert het verlangen van jongeren aan om bij te dragen aan de groep. ‘We zouden niet bang moeten zijn voor de puberteit. We zouden jongeren moeten helpen om te leren hoe ze er ten goede gebruik van kunnen maken,’ zei Dahl.

Het interessante is dat een van de beste illustraties van deze nieuwe wetenschappelijke consensus afkomstig is van een van de weinige inspanningen op het gebied van de volksgezondheid waarmee ooit het rookgedrag is veranderd: de ‘Waarheid’-campagne.

De ‘Waarheid’-campagne

Op een dag in het voorjaar van 1998, tijdens een bijeenkomst die uiteindelijk een van de langstdurende crises op het gebied van de volksgezondheid in de Verenigde Staten drastisch zou verbeteren, stond de oude garde van het volksgezondheidsinstituut tegenover de nieuwe garde.³³

De bijeenkomst was belegd door ambtenaren van de staat Florida, die een reclamebureau wilden selecteren voor een miljoenen campagne om het roken onder tieners terug te dringen. Het geld zou

afkomstig zijn van een schikking in een groepsvorderingsrechtszaak tussen Florida en de tabaksfabrikanten, als compensatie voor de kosten van de staat voor de behandeling tegen kanker van rokers.³⁴

Aan de ene kant van de vergaderzaal zat een peloton conventioneel opgeleide overheidsepidemiologen, de wetenschappers die gespecialiseerd zijn in het stoppen van de verspreiding van ziekten. De oude garde was uitgenodigd om er zeker van te zijn dat het winnende reclamebureau de zogenaamde goedgekeurde strategie van de CDC om het roken onder tieners tegen te gaan, zou handhaven. Aan de andere kant van de tafel zat Alex Bogusky, de creatief directeur van het toen pas opgerichte reclamebureau Crispin Porter + Bogusky dat probeerde de opdracht binnen te halen. Bogusky, de leider van de nieuwe garde, was midden dertig, maar zag er tien jaar jonger uit. Er stond een ondeugende grijns op zijn gezicht en de twinkeling in zijn ogen wekte de indruk dat hij elk moment met een woest idee kon komen. Zijn lichaam was fit en slank door tientallen jaren mountainbiken en andere avontuurlijke sporten. Naast Bogusky zaten zijn artistiek leiders, allemaal begin twintig.

Wat was de goedgekeurde strategie van de CDC? Die bestond uit drie boodschappen voor tieners: 1) roken veroorzaakt kanker, 2) roken maakt je tanden geel, en 3) roken is niet sexy. De CDC wilde dat Bogusky's advertenties deze informatie er bij zo veel mogelijk tienerhoofden in zou stampen.

De goedgekeurde strategie was het resultaat van de uiterst rationele manier waarop epidemiologen denken over het gedrag van jongeren, geworteld in het klassiek economisch denken. Volgens dit model beslissen mensen ergens over door de relatieve kosten en baten af te wegen, evenals de waarschijnlijkheid van de uitkomst en de tijdshorizon. Dat wil zeggen: als tieners denken dat ze met roken op de heel korte termijn een bijna zekere kans hebben op een voordeel (bijvoorbeeld een nicotineroes), maar op de lange termijn een heel kleine kans hebben op kosten (bijvoorbeeld kanker), dan zouden ze geneigd zijn om te kiezen voor roken in plaats van ervan af te zien. Vanuit dit perspectief is de juiste reactie voor de volksge-

zondheid dus om a) de kosten op de lange termijn veel zekerder te laten lijken (bijvoorbeeld ze zouden zeker kanker krijgen), en b) de kosten op de korte termijn ook zekerder te laten lijken, zoals veranderingen van het uiterlijk van de tiener (gele tanden) of diens sociale leven (niet sexy).

Bogusky meende dat deze hele theorie – en de implementatie ervan door de CDC – gedoemd was om te mislukken. Weken eerder had hij zijn jonge artdirectors undercover naar skateparken en winkelcentra gestuurd om de goedgekeurde strategie van de CDC uit te testen.³⁵ Alle tieners die ze spraken konden, met een brandende sigaret in de hand, al heel goed beschrijven hoe roken emfyseem en kanker veroorzaakt. Ze hadden niemand nodig om dat uit te leggen. Maakten ze zich zorgen over gele tanden? Misschien als ze vijftig waren! Maar nu niet. En trouwens, roken leek voor hen de belangrijkste reden waarom ze heel veel seks hadden. Door het roken hadden ze een geweldig leven! Uit dit onderzoek maakte Bogusky op dat zelfs als zijn advertentiecampagne de door de CDC goedgekeurde strategie aan miljoenen zou overbrengen, het tieners niet van het roken zou afhouden. De strategie bood informatie waarvan ze al wisten dat die waar was of waarvan ze al wisten dat die niet waar was. Dat was niet alleen overbodig, maar ook beledigend. Als je tieners iets vertelt wat ze al menen te weten – vooral als dat gebeurt door een volwassene die het ‘voor hun eigen bestwil’ doet – dan komt dat over als een belediging van hun autonomie en competentie.³⁶ Dat is respectloos.

In de vergaderzaal lette Bogusky goed op zijn woorden. Zijn bedrijf had de klus nodig. Ze waren klein maar getalenteerd en werkten met middelgrote klanten om mountainbikes of schoenen te verkopen. De anti-rookcampagne in Florida had de potentie om een miljoenendoorbraak te worden. De goedgekeurde strategie gooide echter roet in Bogusky's plannen. De strategie was niet alleen flauw, maar ook schadelijk. ‘Het is oplichterij van de tabaksfabrikanten,’ zei Bogusky tegen het team in Florida. ‘Het is een achterbakse manier van die bedrijven om mij in te huren om het roken te stimuleren.’ Hij zei dat, omdat er bij de tabaksschikking één voorwaarde

was gesteld: het geld moest worden besteed om kinderen te vertellen dat ze niet moesten roken. Bogusky dacht dat die strategie miljoenen tieners ertoe zou aanzetten juist meer te gaan roken, waardoor het geld weer in de zakken van de tabaksfabrikanten zou verdwijnen. ‘Als dat de manier is waarop jullie het geld van de schikking uitgeven, dan wil ik daar geen deel van uitmaken,’ zei Bogusky.

Bogusky zei dat omdat hij in de goedgekeurde strategie van de CDC een veel subtielere, maar niet minder fatale fout had opgemerkt. Voor zover Bogusky kon nagaan, was de strategie niet gebaseerd op wat jonge mensen wilden. Gewoonlijk is de eerste vraag die advertentiemakers zich stellen: willen de mensen het product al of niet? Niet voor niets bestaan de grootste successen uit het portfolio van de meeste reclamemakers uit auto’s, bier en fastfood. Dat zijn namelijk de producten die de meeste mensen al willen hebben. De advertentie hoeft ze alleen maar toestemming te geven om ze te kopen en iedereen verdient eraan.³⁷ Reclamecampagnes om mensen voorzorgsmaatregelen te laten nemen zijn daarentegen lang niet zo succesvol, om de eenvoudige reden dat de meeste mensen voor hun gezondheid geen voorzorgsmaatregelen willen nemen.³⁸ De goedgekeurde strategie van de CDC was het aanmoedigen van tieners om zelfcontrole te gebruiken om zichzelf iets te ontzeggen wat ze wilden hebben. Bogusky, en iedere reclamemaker die wat waard is, wist dat een zelfverloocheningstrategie het steevast zou verliezen van een strategie die erop gericht is mensen toestemming te geven om na te jagen waar hun hart het meest naar verlangt.

Bogusky vermoedde dat de CDC-experts geen idee hadden wat tieners met het roken wilden. En dat ze daarom geen idee hadden hoe ze hun een alternatief konden bieden dat het roken zou kunnen verdringen. Vandaar dat hij hen prikkelde: ‘Heeft iemand van u ooit aan tieners gevraagd waarom ze roken, bijvoorbeeld wat het hun oplevert?’ Ze zwegen. Bogusky was teleurgesteld, maar hij begreep waarom. ‘Ze dachten dat tieners dom waren,’ zei hij tegen mij. De experts van de CDC waren afkomstig van wat we inmiddels kennen als het neurobiologische-incompetentiemodel – zoals de meeste deskundigen op het gebied van volksgezondheid in die tijd. Volgens dat

model kiezen jongeren alleen door incompetente besluitvorming voor langdurige, zekere schade (bijvoorbeeld kanker) in plaats van langdurige, zekere gezondheid. Zo bekeken is het brein van tieners kortzichtig en bijziend en niet in staat om risico's op de lange termijn correct af te wegen. De reden waarom ze deze irrationele keuzes maken, deed er niet toe. Het gaat er gewoon om dat ze hun psychische nutsmaximalisatieberekeningen verkeerd uitvoeren. Volgens dit model horen er in elke nieuwe reclamecampagne volwassenen te zijn die hun vertellen welke keuze ze moeten maken.

Bogusky's uitgangspunt was anders. Hij vond dat tieners in wezen slim waren. Ze rookten alleen maar, zo redeneerde hij, omdat de bedrijven een manier hadden gevonden om roken aan hen voor te stellen als een oplossing voor een probleem waar ze om gaven. Een belangrijk gegeven achter zijn logica was dat ongeveer 30 procent van de Amerikanen in die tijd rookte, en net als Terrie Hall was ongeveer 90 procent van hen begonnen toen ze tieners waren. Bovendien wilden de meeste volwassenen wel stoppen, maar konden ze dat niet vanwege hun verslaving. Bogusky en zijn team concludeerden dus dat roken een unieke behoefte van adolescenten was, en geen behoefte van volwassenen. De meeste volwassenen wilden het immers niet doen.

Waar bestond die adolescenten behoefte uit? Volgens de analyse van Bogusky was het roken voor jongeren een openbare, zichtbare manier om duidelijk te maken dat ze een status hadden die te vergelijken was met die van een volwassene. Omdat jongeren van een leeftijd waarop al hun beslissingen voor hen werden genomen naar een leeftijd gingen waarop ze de touwtjes in eigen handen namen, wilden rokende tieners aan iedereen in hun omgeving duidelijk maken dat 'ik mijn eigen beslissingen neem over mijn eigen lichaam'. De tabaksfabrikanten begrepen dit maar al te goed. Ze wisten – en gebruikten marketingonderzoek om dat te bevestigen – dat je met roken de wereld laat zien dat je totale controle hebt over je leven en dood. En dat je daarom dezelfde status en rechten hebt als een volwassene. Het feit dat je in de verre toekomst aan het roken zou kunnen doodgaan, gaf tieners niet het gevoel dat ze dom waren. Het

zorgde ervoor dat ze zich de moedige voorvechters voelden van hun recht op zelfbeschikking.

Antropologen wijzen er graag op dat onze voorouders vaak ceremonies – overgangsrituelen – hadden waarbij het belangrijkste doel van jongeren was om ten overstaan van hun gemeenschap te verklaren dat ze volwassen waren.³⁹ Afgezien van een paar religieuze en culturele tradities bestaan er in de hedendaagse samenleving geen overgangsrituelen meer.⁴⁰ Maar dat betekent niet dat de onderliggende behoefte waar dat ritueel in ons evolutionaire verleden voor diende, is verdwenen. Roken vulde die leegte. ‘Sigaretten waren het beste product ooit om tegemoet te komen aan de behoeften van tieners om hun status als volwassene te tonen,’ zei Bogusky. ‘Toen we dat eenmaal begrepen, hadden we zoiets van: waarom rookten niet alle tieners?’

Deze manier van denken draagt bij aan de verklaring waarom de conventionele anti-rookstrategie nooit zou werken. Je kunt jongeren niet vertellen dat ze de essentiële behoefte moeten negeren om hun competentie en status te tonen tegenover de mensen om wiens mening ze geven, net zomin als je baby’s kunt vertellen dat ze niet langer honger mogen hebben of mogen slapen. Als je het problematische gedrag wilt voorkomen, heb je een vervanger nodig waarmee je aan de onderliggende behoefte kunt voldoen. Dat besef is nooit bij de CDC-experts opgekomen. Ze waren verblind door een versimpeld model van rationeel handelen.

Bogusky ontwikkelde een nieuwe aanpak. Hij zou jongeren aanmoedigen om terug te vechten tegen de begerige, roofzuchtige bedrijfskrachten die tieners in een dodelijke verslaving lokten, alleen maar om de zakken van de tabaksfabrikanten te vullen. ‘Als we de tabaksindustrie het vuur aan de schenen zouden leggen, vermoedden we dat we hun rebellengereedschap niet konden afpakken zonder hun een alternatief te bieden,’ schreef Jeffrey Hicks, directeur van CP+B, in een artikel uit 2001.⁴¹ ‘De aanval op de dubbelhartigheid en manipulatie van de tabaksindustrie werd de rebellie van de “waarheid”.’ Die dag in Miami pitchte Bogusky, als een scène uit de televisieserie *Mad Men*, een briljante reeks advertenties. De ‘Waar-

heid'-campagne, zoals hij het wilde noemen, zou jonge mensen uitbeelden die de leugens van de tabaksfabrikanten onthulden, als gepassioneerde voorvechters van verandering die een leger voor het goede wilden vormen.⁴² De in het pak gestoken leden van de CDC, die zo vastgeroest zaten in het uit de economie afkomstige model van rationeel handelen, reageerden sceptisch. 'Hoe weet je dat het zal werken?' vroegen ze. 'Ik kan niet garanderen dat het zal werken,' zei Bogusky, 'maar ik kan wel garanderen dat alles wat jullie nu van plan zijn averechts zal werken.' Hij kreeg groen licht.

Een van Bogusky's eerste 'Waarheid'-reclameboodschappen in Florida toonde acteurs die tabaksdirecteuren voorstelden die de gangen van een ziekenhuis afstruinden op weg om een klant te bedanken die, net als Terrie, op het sterfbed lag.⁴³ De leidinggevend in de reclamespot vroegen zich hardop af: 'Wat gaan we doen om jou te vervangen?' Vervolgens draaien ze zich om en staren verlangend en griezelig naar een tienermeisje in de wachtkamer. In een andere reclamespot werd de vraag gesteld: 'Wat is het verband tussen een eenenvijftigjarige leidinggevende en een stel tieners?' Vervolgens kwam een directiekamer in beeld, vol directieleden van middelbare leeftijd die zeiden: 'Zij zijn onze enige bron van vervanging.' Uit een eerste evaluatie bleek dat Bogusky's 'Waarheid'-spotjes in Florida het aantal rokers onder scholieren van elf tot veertien jaar met 19 procent verminderde en onder scholieren van vijftien tot achttien jaar met 8 procent.⁴⁴

Een jaar nadat de rechtszaak in Florida was geschikt, tekenden alle vijftig staten een algemene schikkingsovereenkomst met de tabaksfabrikanten. Hierdoor ontstond een miljardenfonds om doorlopende anti-rookreclame te ondersteunen, waardoor de 'Waarheid' een blijvend initiatief werd.⁴⁵ Al snel maakte CP+B nationale advertenties die op MTV en tijdens de Super Bowl werden uitgezonden. Ook nu moest het geld worden uitgegeven om tieners te vertellen niet te roken, maar de schikking voegde een nieuwe bepaling toe. De advertenties mochten de leidinggevend in de tabaksindustrie niet persoonlijk aanvallen. Bogusky's creatieve talent ging aan de slag. Al snel ontwikkelden ze de bekendste reclames van de 'Waarheid'-campagne. In een daarvan stonden twaalfhonderd jongeren

voor een torenflat van een grote tabaksfabrikant.⁴⁶ Op het juiste moment vielen de jongeren op de grond, terwijl het leek alsof ze dood waren. De camera bewoog over de bewegingsloze lichamen. Stilte. Vervolgens stak een jongere dramatisch een bord omhoog met de tekst: PER DAG STERVEN ER 1.200 MENSEN AAN TABAK. Hij zei tegen de tabaksfabrikanten dat ze ‘een dagje vrijaf’ moesten nemen.

De ‘Waarheid’-campagne was geniaal. Ze namen de marketingtactiek die tieners aan het roken kreeg en draaiden het script om. Als tieners weigerden te roken, dan betekende dat niet dat ze deden wat volwassenen zeiden. Maar het liet de wereld zien dat ze opstandige en autonome mensen waren, de status van volwassenen waardig.⁴⁷ Door sigaretten te weigeren, konden ze terugvechten tegen onrechtvaardigheid en de kwetsbaren beschermen door zich aan te sluiten bij een koor van honderden leeftijdsgenoten die hen goedkeurden. De campagne zorgde ervoor dat de onderliggende behoeften van adolescenten aan saamhorigheid, verbondenheid, status en respect succesvol werden vervuld door gezond gedrag (niet roken) in plaats van ongezond gedrag (roken).

Bedenk hoezeer er van ‘Waarheid’ respect voor jongeren uitgaat, op een manier zoals bij ‘Think, Don’t smoke’ niet het geval was. De laatste bevat de beledigende implicatie dat het probleem het onvermogen van jongeren is om helder na te denken. Daarentegen werden de jongeren in de ‘Waarheid’-reclames afgeschilderd als de enigen die helder genoeg konden nadenken om terug te vechten tegen de manipulatie waar ze door de gevestigde orde niet tegen werden beschermd. De volwassenen die aan de zijlijn staan, zijn medeplichtig aan een gruwelijk plan van de tabaksindustrie dat jaarlijks duizenden Terries het leven kost.

Toen onderzoekers de nationale ‘Waarheid’-campagne evalueerden, vonden ze opvallende resultaten.⁴⁸ Overall waar de reclames te zien waren, daalde de wens van tieners om te proberen te roken of ermee door te gaan. Cruciaal was dat de campagne jongeren liet denken dat roken niet cool was – de enige aanpak waarbij dat ooit is gebeurd. Deze verandering van houding vertaalde zich in betere resultaten voor de volksgezondheid. Vanaf de lancering van de

‘Waarheid’-campagne daalde het percentage rokende tieners elk jaar, van 28 procent tot minder dan 6 procent.⁴⁹ Het roken van tieners als volksgezondheidsprobleem was bijna verdwenen. Tot op de dag van vandaag beschouwen deskundigen op het gebied van de volksgezondheid de ‘Waarheid’-campagne (samen met de gordelreclame in de jaren zeventig van de vorige eeuw)⁵⁰ als een van de twee succesvolste inspanningen op het gebied van de volksgezondheid in de geschiedenis van de Verenigde Staten.

Welke lessen kunnen we trekken uit het verhaal van de ‘Waarheid’-campagne? Het laat zien dat jongeren wel degelijk keuzes kunnen maken die goed zijn voor hun gezondheid op de lange termijn, als we ze een route bieden die leidt tot status en respect. ‘Jonge mensen zijn geen idioten,’ zei de huidige CEO van het ‘Waarheid’-initiatief.⁵¹ ‘Ze nemen beslissingen over wat voor hen waardevol is, zodat het onze taak is om van niet-roken een waardevolle beslissing te maken, op hun voorwaarden.’ In plaats van te proberen jonge mensen minder te laten geven om status of respect en meer om hun eigenbelang op de lange termijn, zouden we meer de tijd moeten nemen om uit te zoeken hoe we hun keuzes kunnen presenteren op een manier die overeenkomt met de sociale beloningen die zij al waarderen.⁵²

De ‘Waarheid’-campagne roept de mogelijkheid op dat soortgelijke oplossingen effectief zouden kunnen zijn voor andere uitdagingen waar volwassenen met adolescenten mee te maken hebben, misschien zelfs het trouw innemen van medicatie. Als ouders, opvoeders en managers zijn we voortdurend gefrustreerd over jongeren die zich onveilig gedragen, hun huiswerk niet maken of geen initiatief nemen op het werk. Maar stel nou eens dat we het op een andere manier konden benaderen? Het antwoord op die vraag is afkomstig van de wetenschappelijke revolutie in de wetenschap van jongeren.

Een wetenschappelijke revolutie

Dr. Ron Dahl is een van de meest vooraanstaande wetenschappers op het gebied van adolescentie. Hij mag dan halverwege de vijftig

zijn, hij handelt jong van geest – boordevol energie en durf om grote vragen te stellen waar niemand anders zich aan zou wagen, net als de adolescenten waar hij zich in heeft gespecialiseerd. Dahl heeft tientallen jaren onderzoek gedaan naar de basale werking van het puberbrein. Maar hij kan zichzelf er nauwelijks van weerhouden om van de menselijke neurowetenschappen over te stappen naar dieronderzoek over puberteit, naar de culturele antropologie van de adolescentie in pre-industriële samenlevingen en naar de gedragsexperimenten in mijn onderzoek. Dahls eclecticische en gedreven stijl van onderzoek is deels het gevolg van ervaringen uit zijn jeugd.⁵³ Hij groeide op in een arbeidersgezin in Kane, Pennsylvania, op meer dan 160 kilometer van een grote stad. Zijn broer bewandelde een tragisch pad van verslaving, maar Dahl niet. Hij schrijft dit deels toe aan de invloed van een mentor op de middelbare school, zijn docent geesteswetenschappen Arlene Heath. Ze leefde helemaal in de geest van het briefje met wijze feedback, eiste uitmuntendheid en voerde felle discussies met hem, terwijl ze tegelijkertijd altijd voor hem zorgde. Dertig jaar lang, tot ze op ruim negentigjarige leeftijd overleed, schreef ze hem brieven om hem uit te dagen gedurfd na te denken, tot voorbij de grenzen van de wetenschap, en om de grotere vragen te stellen over wat het betekent om mens te zijn. Dahl heeft een hekel aan de negatieve, incompetente kijk op adolescentie, deels omdat hij weet hoezeer jonge mensen door mentoren zoals Arlene kunnen worden geïnspireerd en kunnen leren om het heft in eigen handen te nemen.

Samen met collega's als dr. Adriana Galván van de UCLA is Dahl medeoprichter van het Center for the Developing Adolescent, om een accuratere – en optimistischere – wetenschap van de adolescentie te verspreiden. (Ik zit in de wetenschappelijke stuurgroep van het centrum.) Dahl, Galván en de rest van de wetenschappers van het Center for the Developing Adolescent hebben als missie dat ze willen uitleggen waarom het neurobiologische-incompetentiemodel fout is en hoe de nauwkeurigere kijk op de jeugd is te gebruiken om de maatschappij te verbeteren.

Volgens het incompetentiemodel zijn de hersenen van jongeren

niet in staat om de toekomstige gevolgen van hun gedrag correct af te wegen – bijvoorbeeld dat een impulsieve handeling op dit moment kan leiden tot een slechtere gezondheid later. Jongeren hebben volgens dit model een gebrekkig functionerende prefrontale cortex, het deel van de hersenen dat de planning regelt. Bovendien baden hun hersenen in de hormonen, waardoor ze impulsief zijn en klaarstaan om elk pleziertje op de korte termijn aan te grijpen of elke pijn op de korte termijn te vermijden, ongeacht de gevolgen op de lange termijn. Volgens het incompetentiemodel is de zwakke prefrontale cortex van jongeren niet opgewassen tegen hun behoefte aan beloning. Een populaire metafoor voor dit model suggereert dat jongeren in een auto rijden die ‘alleen gas geeft’ (een door hormonen veroorzaakte neurale aandrift tot beloning) en ‘niet remt’ (zonder redelijke hersenen die de aandrift kunnen stoppen). Als gevolg van dit vermeend gebrek aan een prefrontale cortex is het onverstandig om jonge mensen te vragen beslissingen met verstrekkende gevolgen te nemen die op hun toekomst van invloed zouden kunnen zijn.

Het incompetentiemodel heeft oude wortels. In de vierde eeuw voor Christus schreef Plato in de *Phaedrus* dat het overgangsproces van jeugd naar volwassenheid lijkt op een wagenmenner die twee sterke gevleugelde paarden, zoals Pegasus, maar moeilijk onder controle kan houden.⁵⁴ In deze metafoor staat de wagenmenner voor onze rede of logica en staan de onhandelbare paarden voor onze passies. Volgens Plato moeten we leren onze jeugdige passies te disciplineren en te onderdrukken. Alleen dan kunnen we naar de hemel opstijgen en zien wat waar, goed en mooi is. In de kern bleef Plato’s argumentatie eeuwenlang bestaan en later werd zij door neurowetenschappers overgenomen. Met ingang van de eenentwintigste eeuw nam de prefrontale cortex de plaats in van de wagenmenner en symboliseerde het limbisch systeem het onhandelbare span paarden dat onder controle moest worden gehouden. ‘De prefrontale [cortex] werd het ideaal voor hoe adolescenten zich zouden moeten ontwikkelen,’ aldus Galván.

Een belangrijke speler in deze intellectuele geschiedenis was het MacArthur Foundation Research Network on Adolescent Develop-

ment and Juvenile Justice (het onderzoeksnetwerk van de MacArthur Foundation voor de ontwikkeling van adolescenten en jeugdrechtspreek).⁵⁵ Het was een netwerk van vooraanstaande neurowetenschappers, ontwikkelingswetenschappers en rechtsgeleerden dat in 1995 werd opgericht en tot 2017 voortgezet. De deelnemers aan het netwerk waren met een nobel doel samengekomen: ze wilden de trend keren die in de jaren negentig was ingezet en tot steeds strengere en meer bestraffende vonnissen leidde voor zware misdaden begaan door jongeren onder de achttien, zoals de doodstraf of levenslang zonder voorwaardelijke vrijlating. Dergelijke straffen berustten op de aanname dat de hersenen van de adolescent later als volwassene niet verder zouden rijpen. Het MacArthur-netwerk stelde dat de hersenen van adolescenten nog steeds aan het rijpen waren en dat onomkeerbare straffen (zoals de doodstraf of levenslang zonder voorwaardelijke vrijlating) niet op tieners van toepassing zouden moeten zijn, omdat ze alleen gegeven zouden moeten worden aan mensen die volledig verantwoordelijk zijn voor hun daden.⁵⁶ In het onderzoek van het netwerk werd uitgelegd dat ‘bij adolescenten de onvolwassen hogere-orde-executieve-functies zoals impulscontrole, vooruitplannen en het vermijden van risico’s’ geen partij waren voor de emotionele, impulsieve beloningsgevoelige gebieden in de hersenen. Een amicus curiae-brief uit 2012 aan het hoogerechtshof,⁵⁷ die het onderzoek van het netwerk samenvatte, beschreef het ‘relatieve tekort aan volwassen zelfbeheersing’ onder jongeren en concludeerde dat ‘de verwachting dat het op ervaring gebaseerde vermogen om impulsen te weerstaan (...) voor de leeftijd van achttien of negentien jaar volledig is gevormd, op basis van het huidige bewijs wishful thinking lijkt te zijn’.⁵⁸ Met dit bewijs heeft het MacArthur-netwerk met succes bij het hoogerechtshof gelobbyd om het federale beleid voor het veroordelen van minderjarigen tot de doodstraf en later tot levenslang zonder voorwaardelijke vrijlating te veranderen; eerst in 2005 (*Roper versus Simmons*), toen in 2010 (*Graham versus Florida*) en daarna in 2012 (*Miller versus Alabama*).⁵⁹ Het neurobiologische-incompetentiemodel kon dus ten goede worden gebruikt, hoewel dat niet het hele verhaal was.