

Psycholoog Arjan van Dam schreef boek over leren en presteren

# 'Meer succes door fouten durven maken'

Door: Peter van Eekert



**Arjan van Dam is psycholoog en werkt als zelfstandig adviseur en trainer. Hij schreef het boek *De kunst van het falen*. Daarin betoogt hij op basis van allerhande onderzoek dat het vaak effectiever is om te willen leren dan om te willen presteren. Mensen die zich tot doel hebben gesteld een goede prestatie te leveren, raken relatief vaak gestrest, hebben faalangst en worden eerder depressief. Door de focus te leggen op 'leren' en 'jezelf ontwikkelen' in plaats van 'presteren', durven we meer risico's te nemen en zijn we minder bang om fouten te maken. Dat leidt uiteindelijk tot meer succes in leven en werk, aldus Van Dam in zijn boek.**

Arjan van Dam heeft zijn roots niet alleen in de psychologie, maar ook in de reïntegratie en arbeidsbemiddeling. Hij begon zijn werkzame leven bij het arbeidsbureau, in de zogenaamde directe bemiddeling. Daarna werd hij toeleider bij de sociale dienst in Utrecht voor fase 4-cliënten. Na een opleiding en een periode van werk als arbeidsdeskundige, kreeg hij een staffunctie bij reïntegratiebedrijf Kuiper en Van Dreu-mel (nu Salto). Vervolgens ontwikkelde Van Dam bij reïntegratiebedrijf Agens een basismethodiek voor reïntegratie, gebaseerd





op de sociale leertheorie van Bandura. 'Kort gezegd komt die erop neer dat iemand pas iets gaat doen als hij denkt dat het iets oplevert en het vertrouwen heeft dat het inderdaad lukt,' licht Arjan toe.

'In de reïntegratie gebeurt erg veel op een houtje-touwtjemanier. Ik wilde meer weten over de factoren die 'werkzoekgedrag' beïnvloeden. Ik ben in contact gekomen met Edwin van Hoof en Gera Noordzij van de Erasmus Universiteit, die daar onderzoek naar deden en ben daarbij betrokken geraakt. Zij waren onder andere bezig met de vraag welke doeloriëntatie het meest oplevert: prestatiegerichtheid of leergerichtheid. Veel van de inzichten van hun onderzoek is in mijn boek terug te vinden. Vreemd genoeg gebeurt er weinig mee in de dagelijkse praktijk van veel reïntegratiebedrijven.'

**Als het gaat om de rol van de professional valt mij op dat het vaak gaat over vaardigheden en competenties, en veel minder over kennis van methodieken en interventies. Herken je dat?**

'Er zijn daar nog weinig harde onderzoeksresultaten over, dus ik heb daar vooral onderbuikgevoelens over. Op dit moment loopt er aan de Erasmus Universiteit een onderzoek naar de competenties en vaardigheden van succesfactoren van werkadviseurs en reïntegratieconsulenten. De resultaten zijn hopelijk snel beschikbaar. Zelf heb in 2005 een klein onderzoek hier naar gedaan. Daar kwam uit dat kennis van de klant en kennis van de arbeidsmarkt van wezenlijk belang zijn. Maar ook kennis van methodieken en wet- en regelgeving, zoals loonkostensubsidies, bleken belangrijk, evenals de houding van de werkadviseur: empathisch, invloedend, en beslissingen durven nemen.'

# 'Reïntegratiebedrijven zouden zich veel meer moeten opstellen als mensontwikkelbedrijven'

## Je hebt lang zelf in de reïntegratie gezeten. Nu kijk je er wat meer van een afstand naar. Wat valt je op? Wat gaat er goed in reïntegratie? En wat kan er beter?

'Lastige vraag. Ik ben nogal kritisch, maar eerlijk gezegd: niet veel. Er is veel betrokkenheid en enthousiasme bij de mensen die het werk doen. En er zijn ook zeker goede lokale initiatieven. Maar wat achterblijft, is de professionalisering van de reïntegratieconsulenten. Een teken aan de wand is dat er nog steeds geen serieuze opleiding vereist is voor reïntegratieconsulent of -coach. Terwijl het verschrikkelijk moeilijk werk is! Als je makelaar wil worden, moet je allerlei papieren hebben. Maar iedereen kan zich reïntegratieprofessional noemen. En dat zie je terug in de praktijk. Het is soms ten hemel schreiend. Dat vond ik overigens ook bij de sociale dienst. In de verhouding tussen consulent en cliënt zit altijd een ongelijkheid. Er is sprake van macht en een machtsverhouding, en dat maakt meestal niet de mooiste dingen los. Geef mensen macht en ze worden er niet leuker op, dat weet elke sociaal psycholoog.'

## In je boek schrijf je dat druk van buiten nooit leidt tot intrinsieke motivatie. Wat bedoel je daarmee?

'Ik vind het belangrijk om te zoeken naar de bouwstenen van reïntegratie. Dat gebeurt veel te weinig. Drie zeer sterke voorspellende factoren voor of iemand weer aan het werk komt, zijn: de gezondheidsbeleving van mensen, hun prestatie doeloriëntatie en de motivatie en de attitude richting werk. Dat geldt voor vrijwel alle mensen zonder werk. Dus bij reïntegratie is het belangrijk om iets te doen aan de gezondheidsbeleving. Dat hangt niet een-op-een samen met de daadwerkelijke

gezondheid. Het gaat erom dat mensen zich gezond voelen. Dat is beïnvloedbaar. In de tweede plaats: maak mensen minder prestatiegericht bij het zoeken van werk. Als ze op hun snufferd durven te gaan, wordt het resultaat beter en duurzamer. En ten derde: zorg dat werk zinvol is. Dit betekent niet dat een bepaalde mate van dwang slecht werkt. Aanpakken als Work First kunnen heel zinnig zijn. Door enige dwang uit te oefenen, kunnen mensen ervaren dat werk leuk is. Het geeft een soort schokeffect. Eerst gaan de hakken in het zand, maar daarna ervaren mensen dat werk heel leuk is. Het is dus niet de druk zelf die werkt, maar het effect dat die druk heeft. Het probleem is dat het succes van zo'n aanpak wordt toegeschreven aan de verkeerde factoren. Zo van: "als we ze stevig aanpakken, komen ze wel in beweging". Daar geloof ik dus niets van. Het is namelijk niet de druk die werkt, maar het feit dat mensen het werk leuk gaan vinden en daardoor intrinsiek gemotiveerd raken. Dat lukt nooit met saai en geestdodend werk. Ik heb in een Work First-project bij een SW-bedrijf rondgekeken. Dat vond ik horror. Mensen zaten huilend bij me. Met wasknijpers in elkaar zetten, bouw je geen intrinsieke motivatie op.'

'Gelukkig wordt de vraag "wat werkt?" steeds vaker gesteld. Maar de beantwoording daarvan mag wel wat grondiger, en er mag meer gebruik worden gemaakt van inzichten uit de psychologie. De psychologie kan veel leren over waarom mensen wel of niet werken, en hoe je ze aan het werk kan helpen. Wat mij opvalt, is dat het vooral sociologisch wordt benaderd. Voor de ene groep werkt dit, voor de andere groep dat. Maar voor een reïntegratieprofessional is het belangrijk te doorgronden welke processen er spelen bij het individu. Willen leren blijkt heel sterk te werken in

reïntegratie. Veel beter dan het nastreven van prestaties. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat mensen die worden gestuurd richting leerdoeloriëntatie vaker werk vinden dat wanneer het presteren centraal staat in de begeleiding. Zo'n inzicht hebben we dankzij de psychologie.'

'Reïntegratie is een erg politiek geladen onderwerp geworden. Er wordt al te makkelijk gezegd: "Het appelleert aan allerlei onderbuikgevoelens". Om reïntegratie werkelijk kosteneffectief te maken, moet veel meer worden gekeken naar de werkzame factoren. Er moet meer en diepgaander onderzoek plaatsvinden, ook vanuit psychologische faculteiten. Het nu lopende reïntegratie-verbeterprogramma vind ik een voorbeeld van een onderzoeksprogramma dat te eenzijdig sociologisch gericht is.'

## Maar waarom gebeurt dat dan niet? Waarom worden inzichten zoals de leeroriëntatie niet in de praktijk toegepast? Reïntegratiebedrijven zouden daar geld mee kunnen verdienen.

'Eerlijk gezegd snap ik dat ook niet. Misschien hebben we die inzichten gewoon nog niet goed genoeg over het voetlicht gebracht. Het onderzoek van Gera Noordzij naar leerdoeloriëntatie staat als een huis. Het is ook gepubliceerd in een gezaghebbend internationaal tijdschrift. Maar het gaat als het ware tegen het gevoel, tegen de intuïtie in van de landelijke politiek, van gemeenten en van UWV. Iemand zei eens tegen me: "die leerdoeloriëntatie is leuk, maar het leven is geen zandbak." Het uitgangspunt is: wij bepalen wat goed is, want de werkzoekende leeft van ons geld. Ook de consulenten van bijvoorbeeld gemeenten vinden vaak dat ze gewoon aan het werk moeten. Een

## 'Ik ben van nature prestatiegericht, maar ben in de loop der tijd meer leergericht geworden'

psychologische benadering wordt gezien als soft, maar dat is het niet, dat hoeft het althans niet te zijn. Het staat niet op gespannen voet met de duidelijkheid dat iemand wel aan de slag moet. Er zitten best goede dingen in een harde lijn. Actief zijn, is goed voor mensen. Soms moet je ze daar toe dwingen om het kwartje te laten vallen.'

### Waarom neemt werk in onze maatschappij zo'n centrale plaats in?

'Dat wij werk tegenwoordig zo'n centrale plaats geven, heeft te maken met individualisme. En het is een centenkwestie. We zijn niet bereid te betalen voor de inactiviteit van anderen. Mick Jagger zong het al: "Let's work! I ain't gonna sweat for you". In de samenleving is zingeving verengd tot werk. En daarin moet je goed zijn, en het leuk vinden. Maar een groter wordende groep kan dat niet bijbenen en haakt af. Dat zijn de "onrendabelen" waar Marcel van Dam het over heeft. Dat is een groep die wordt gecreëerd door de maatschappij.'

### Als je naar de wereld om je heen kijkt: wie zijn typisch prestatiegericht en leergericht?

'Topsporters zijn vaak erg leergericht: trainen, blijven leren, tegenslagen incasseren. Laatst zag ik schaatscoach Gerard van Velde op televisie. Hij had een volstrekt leergericht verhaal. Niet het resultaat telt, maar het proces. In het bedrijfsleven geldt over het algemeen de prestatie als norm. Het resultaat telt, niet hoe je het doet. Managers sturen daar bijna altijd op. Hoewel er ook ondernemers zijn die een leeroriëntatie hebben, zoals Richard Branson van Virgin. Ook creatieve geesten als Edison en Ford durfden van fouten te leren. Maar de managers zijn bijna altijd prestatiegericht. In de politiek is Obama heel leergericht.

Hij heeft het veel over samenwerken, leren, groeien, stap voor stap.'

### De sleutel bij reïntegratie is motivatie en zelfvertrouwen. Hoe kun je dat stimuleren? Hebben de reïntegratieprofessionals voldoende repertoire?

'Coaches moeten in de eerste plaats empathisch zijn en zich goed in de situatie van de cliënt kunnen verplaatsen: zien wat voor iemand belangrijk is. En vervolgens spiegelen en structureren. En vooral niet in de klassieke "reddersrol" stappen, niet de problemen overnemen. Ik ben wat dat betreft erg gecharmeerd van de socratische methode, waarbij mensen door vragen te stellen, te prikkelen en uit te dagen om zelf verder te denken. Mensen moeten bewust gaan nadenken over wat zij met hun leven willen. Daar past niet bij dat je als begeleider de expert gaat uithangen en er te dicht op gaat zitten.'

### Is het wel realistisch om te veronderstellen dat mensen die het moeilijk hebben en in reïntegratie zitten zo'n leerhouding kunnen aannemen?

'Reïntegratieklanten zijn over het algemeen sterker dan gemiddeld prestatiegericht, dat is gebleken uit onderzoek. Blijkbaar hebben zij het daarmee niet gereked, althans, ze hebben geen baan. Dat kan voor een prestatie georiënteerd iemand erg frustrerend zijn. Het is dan niet zinvol om opnieuw prestatiedoelen te stellen. Het is heel goed mogelijk om in een bepaalde situatie in korte tijd prestatiegerichtheid om te buigen naar leerdoelorientatie. De context doet heel veel. Een persoonlijkheid verandert slechts zeer langzaam, maar door de context te veranderen, kan versnelling worden bereikt. Een voorbeeld. De lesruimtes van reïntegratiebedrijven zijn vaak koel en zakelijk, naargeestig

bijna. Die stralen geen leergierigheid en plezier in leren uit. Het lijkt bijna meer op het gevangeniswezen dan op de mensontwikkelbedrijven die reïntegratiebedrijven zouden moeten zijn.'

Arjan van Dam, De kunst van het falen.  
*Hoe je door effectief leren succesvol kunt presteren*, uitgeverij AMBO

Peter van Eekert  
hoofdredacteur