

A close-up portrait of psychologist Arjan van Dam. He has dark, slightly messy hair and is looking directly at the camera with a slight, thoughtful smile. The lighting is dramatic, with one side of his face in shadow. He is wearing a dark, collared shirt. The background is dark and out of focus.

Psycholoog Arjan van Dam schreef boek

"Door de stress die veel cliënten ervaren als gevolg van hun problemen zijn zij minder creatief. Ze hebben vaak een tunnelvisie, het is de taak van de hulpverlener om ze stil te zetten en hernieuwd te laten kijken naar hun probleem."

over effectief opstellen van doelen

De maakbare cliënt

Doelen en hulpverlening zijn een eeneiige tweeling. Ze vormen de rode draad van een behandeling, maar is het werken met doelen wel zo effectief? Psycholoog Arjan van Dam heeft op basis van zijn ervaringen in het begeleiden en motiveren van werkzoekenden en professionals een boek geschreven over het effectief opstellen van doelen. De boodschap: richt je op leren in plaats van presteren!

Levi van Dam

Hulpverlening draait om leren. Iedere cliënt formuleert bewust of onbewust, vrijwillig of gedwongen, doelen tijdens zijn behandeling. Ditzelfde doet de hulpverlener. Elke cliënt dwingt hem weer tot de keuze: wat wil en kan ik bereiken met deze cliënt? Over het leerproces en de daarbij behorende doelen heeft Arjan van Dam een helder boek geschreven. 'De essentie van leren is dat men zich niet richt op het resultaat, maar op de wijze waarop je dat resultaat bereikt. Richt je op dat proces en het resultaat komt haast als vanzelf.'

Leren falen

Het klinkt altijd zo simpel, een doel opstellen met de cliënt. In werkelijkheid vormt het vaak een groot struikelblok om goede doelen te formuleren. De cliënt bedoelde het net anders of verandert na twee weken van doel. Van Dam beschrijft het verschil tussen leer- en prestatiedoelen. 'Een prestatiedoel is gericht op het bereiken van een bepaald resultaat, zoals het realiseren dat de cliënt geen opstandig gedrag meer vertoont, niet meer bang is voor spinnen of aan het eind van de dag zijn kamer heeft opgeruimd. Deze doelen zijn niet gericht op *hoe* je iets bereikt maar zijn alleen gericht op wat je wilt bereiken. Als je dit niet bereikt dan heb je gefaald. Dit is een van de redenen waarom deze doelen bij moeilijke opdrachten minder effectief zijn. Leerdoelen daarentegen richten zich op het proces van leren. Wat wil de cliënt leren met betrekking tot zijn opstandige gedrag?

Wil hij leren wat het met anderen doet? Wil hij weten wanneer het gepast is? Wil hij leren voelen wanneer er een boze bui opkomt? Dat zijn leerdoelen die hem inzicht bieden over zijn gedrag en hem verder helpen om hier grip op te krijgen. Als je leert, zijn fouten en faalmomenten een onderdeel van het leerproces en werken ze minder ontmoedigend.'

Betekent dit ook dat u vindt dat de cliënt altijd moet kunnen aangeven wat hij wil leren tijdens een behandeling?

'Precies. Natuurlijk heb je gelijk als je zegt dat dit een lastige opgave is voor cliënten. Die zitten soms met hun handen in het haar, hebben geen overzicht en al helemaal niet het idee dat er iets te leren valt. Dat probleem moet gewoon weg! En daar zit hem juist de professe van de hulpverlener, op zo'n manier de cliënt bevragen dat hij het idee krijgt dat er iets te leren valt. Het is een kunst om dergelijke leerdoelen te formuleren. Voorkom in ieder geval dat je prestatiedoelen formuleert en als het moet formuleer je een doel voor de cliënt.'

Gemotiveerd leren

In zijn boek beschrijft Van Dam de zelfdeterminantietheorie. Deze theorie beschrijft op wat voor wijze de intrinsieke motivatie bij een persoon wordt aangewakkerd. Anders gezegd: hoe kun je iemand zover krijgen dat hij *zelf* iets wil veranderen aan zijn situatie. Hierin worden drie psychologische behoeften onderscheiden: de behoefte aan >>>

>>> autonomie, een gevoel van competentie en sociale verbondenheid. 'De behoefte aan autonomie gaat over het feit dat een persoon de ruimte krijgt om te zijn wie hij wil zijn. Voor cliënten is de vraag wie zij willen zijn vertroebeld. Het is daarom essentieel om een cliënt te vragen *wat* hij wil leren. Hiermee zet je hem aan het denken over wie hij wil zijn. Cliënten binnen reïntegratietrajecten vinden dit lastig omdat zij niet gewend zijn deze regie te nemen. Zij hebben een probleem en komen naar jou toe om dat op te lossen. Dat je ook kunt leren van je problemen is nieuw voor hen. Door de stress die veel cliënten ervaren als gevolg van hun problemen zijn zij minder creatief. Ze hebben vaak een tunnelvisie, het is de taak van de hulpverlener om ze stil te zetten en hernieuwd te laten kijken naar hun probleem.'

Stel dat een cliënt dan een prestatiedoel formuleert, hoe krijg je hem dan tot het formuleren van een leerdoel?

'Tijdens een training gaf bijvoorbeeld iemand aan dat zijn probleem was dat hij zijn caseload op orde moet houden en dit hem ontzettend veel tijd kostte. Na enig doorvragen over wat hij anders wilde ten opzichte van dit probleem gaf hij aan dat hij minder gezeur wilde hebben van zijn leidinggevende over de rapportages. De volgende vraag is dan: wat is er voor nodig om dat te bereiken? De medewerker gaf aan dat hij dan sneller zou moeten kunnen rapporteren. Op dat moment gingen zijn ogen twinkelen: nu was er iets concreets dat hij kon gaan leren. Hij kon een type-cursus gaan volgen zodat hij sneller in staat zou zijn rapportages te verwerken. Dit ziet je vaker bij mensen met problemen, ze raken door de stress prestatiegericht: het werk moet af, mijn probleem moet weg! Als je onder druk staat kun je dus nog wel aangeven wat je wilt bereiken, maar besteed je minder aandacht aan het *hoe*. Het is de taak van de hulpverlener om ze aan het denken te zetten over wat ze willen leren. Op die manier prik-

kel je iemand om over de strategie na te denken en dat helpt om tot oplossingen te komen. Blijf doorvragen en wijs ze op de regie die zij weer in handen kunnen nemen. Als iemand weet wat hij wil leren, heeft hij ook een hogere intrinsieke motivatie. Hij *wil* het leren en zichzelf gaan ontwikkelen.'

Volgens de zelfdeterminantietheorie is het een voorwaarde dat iemand zich competent genoeg voelt om een probleem op te lossen, anders zal zijn motivatie (terecht) laag zijn. Bij een cliënt is dit gevoel van competentie vaak zeer teer en kwetsbaar. Is het dan niet extra belastend om ze met zoveel moeilijke vragen te confronteren waar zij misschien niet direct antwoord op hebben? Dit kan ze misschien juist bevestigen in hun negatieve zelfbeeld.

'Op zichzelf zie ik dit niet als een probleem. Persoonlijk denk ik dat de hulpverlener het eerder lastig vindt om deze moeilijke vragen te stellen dan dat de cliënt het moeilijk vindt om ze te beantwoorden. De hulpverlener kan natuurlijk wel rekening houden met dit gevoel van incompetentie door goed naar de cliënt te luisteren: beschrijft hij zijn probleem als iets vaststaands of als iets dat veranderbaar is? Een alcoholist bijvoorbeeld zal zichzelf als veroorzaker en slachtoffer zien: ik heb weer naar de fles gegrepen dus ik ben waardeloos. Dat is een interne attributie; hij schrijft de oorzaak van het gedrag toe aan zichzelf. De hulpverlener kan dan het gesprek verschuiven naar externe attributies: richting de oorzaken voor zijn gedrag die veranderbaar zijn. Was hij bijvoorbeeld op dat moment onvoldoende in staat om met zelfpraat zich van de fles te weerhouden? Dan kom je op een niveau waarbij de cliënt kan zeggen: 'Het lukte mij die avond niet om mijzelf met behulp van mijn eigen argumenten van de fles te weerhouden. Stom, morgen is er weer een kans.' Dat is leren ten voeten uit: vallen en opstaan. Juist van je fouten kun je leren, stimuleer je cliënt daarom ook

Over empoweren

Het geven van complimenten is gemeengoed: wijs de cliënt op zijn mogelijkheden in plaats van op zijn onmogelijkheden! Correct, zegt Van Dam, maar wees hierin selectief. 'Niet ieder compliment is bekrachtigend. Een compliment dient gericht te zijn op wat iemand heeft gedaan, niet over wie hij is. Als je tegen een cliënt met sociale fobie zegt dat jij hem wel sociaal vindt, is dit een slecht compliment. Het vergroot de druk op hem doordat hij wordt opgezadeld met de gedachte dat hij wel sociaal is, iedere keer dat hij zich niet sociaal gedraagt is dat een tenietdoening van zijn (sociale) persoon. Het is beter om hem er op te wijzen dat het hem bij binnenkomst was gelukt om de receptionist gedag te zeggen, een teken van sociaal gedrag. Mooi! Dit zegt iets over zijn gedrag op dat moment in die situatie, dat is beïnvloedbaar voor een volgende keer.'

Kritische noot voor het competentiemodel

In Van Dams boek komt duidelijk naar voren dat je alleen in het uiterste geval doelen dient op te stellen voor de ander. Veel instellingen werken echter met voorgestructureerde puntenkaarten waarop het gewenste gedrag van de jongere staat beschreven en kan worden afgevinkt als hieraan is voldaan. Is dit leer- of prestatiegericht? 'Dat klinkt mij nogal prestatiegericht in de oren. Het is essentieel dat een jongere zelf aan kan geven wat hij wil leren, anders kun je hem er redelijkerwijs niet op aanspreken. Als hij zelf niet wil leren om op tijd op te staan kun je hem hier alleen maar bestraffend op aanspreken in de zin van 'dat zijn onze regels'. Als je met hem in gesprek gaat over wat hij wil bereiken en wat daarvoor nodig is, kom je samen tot de conclusie dat hij voor die baan een opleiding nodig heeft en om die opleiding te kunnen volgen op tijd zijn bed uit moet. Maar inderdaad, dit kost tijd en de valkuil is dat je denkt te weten dat cliënt wel iets in die trant zal zeggen. Dus waarom zou je op basis van je ervaring het niet voorzeggen? In zo'n gesprek zit echter meer leerrendement dan hem zijn doelen voor te kauwen.'

om fouten te maken. Die momenten zijn leerzaam!

Als de alcoholist bij zijn interne attributie blijft 'ik heb weer naar de fles gegrepen dus ik ben fout en dat kan ik niet veranderen', schuw dan niet de discussie. Juist dan wordt het interessant, omdat het over de essentie van ons mens-zijn gaat. Stel zijn argumenten ter discussie: wie heeft hem geleerd dat hij niet kan veranderen? Waar baseert hij dat op? Het gesprek gaat dan heel fundamenteel over mens-zijn. Dat is goed, pas echter wel op met het wegzagen van zijn stoelpoten. Zorg dat je de cliënt nieuwe denkkaders biedt, anders kan hij nergens op terugvallen.'

Het laatste aspect van de zelfdeterminatietheorie gaat over verbondenheid. Dat de mens zich verbonden dient te voelen met anderen zoals zijn gezin, mensen uit de buurt enzovoort.

Wederom is dit een aspect dat wankel is bij onze cliënt. Veelal in het verleden, maar ook in het heden. De verbondenheid die hij opbouwt met de hulpverlener is er een waar geld 'tussen' zit en die niet natuurlijk is. Hoe creëer je toch zo'n omgeving waarin de cliënt zich geborgen voelt en hij de motivatie kan opbrengen om tot leren te komen?

'Maakbaarheid dient het axioma te zijn van zowel de hulpverlener als de cliënt. De hulpverlener zijn basisaanname moet zijn dat de mens zichzelf kan veranderen, dit creëert een optimale leeromgeving voor de cliënt. Inmiddels weten we dat de hersenen werken zoals een spier: hoe meer je ze gebruikt, hoe beter ze gaan functioneren. De werking en verandering van de psyche vormt daarop geen uitzondering, bij cliënten duurt het misschien wel wat langer. Mensen met een verstandelijke beperking hebben bijvoorbeeld meer tijd nodig om iets te

leren, maar *dat* ze kunnen leren moeten we niet vergeten. Naast dit axioma van maakbaarheid dient de hulpverlener volledige acceptatie uit te stralen. De cliënt moet het gevoel krijgen dat hij fouten mag maken. Onderzoek bij bedrijven wijst uit dat wanneer er een cultuur heerst waarin het maken van een fout door de leidinggevende niet wordt afgekeurd maar als leermoment wordt gezien, de prestaties van de medewerkers beter zijn dan wanneer er een bedrijfscultuur heerst waarin je wordt afgerekend op fouten. Helaas is er nog geen onderzoek naar gedaan, maar ik kan mij voorstellen dat de prestaties van cliënten ook beter worden wanneer zij weten dat fouten maken mag. Je wordt er niet op afgerekend, sterker nog, het wordt beschouwd als een waardevol leermoment.'

CV

Arjan van Dam (1970) is werkzaam als freelance psycholoog en trainer voor Fidare. Hij heeft ervaring in het begeleiden en motiveren van werkzoekenden. Hij doceert psychologie en geeft motivatietrainingen aan professionals. Aan de Erasmus Universiteit Rotterdam werkt hij mee aan wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van het stellen van leerdoelen. •

De kunst van het falen

Arjan van Dam

Amsterdam: uitgeverij Ambo/Anthos

ISBN: 9789026321832, 240 pagina's. € 18,95.

OVER DE AUTEUR

LEVI VAN DAM IS BEHANDELCOÖRDINATOR BIJ STICHTING ZANDBERGEN EN DOCENT AAN HET INSTITUUT VOOR SOCIALE EN CULTURELE BEROEPEN AAN DE HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM.