

Hardleers of hart-leren in organisaties

Leren lopen, vallen, en weer opstaan

Als je leert lopen, stapje voor stapje, val je regelmatig. Dat kun je zien als een 'fout' in het lopen. Wat leer je van deze fout? Niet lopen, maar vallen! En opstaan en weer doorgaan. Dat is wat je leert. Niet lopen. Lopen leer je door te lopen, niet door vallen. De twee zijn wel nauw met elkaar verbonden. Ze kunnen eigenlijk niet zonder elkaar. Kunnen vallen is een 'veiligheidsmaatregel' bij kunnen lopen. Mooi dat de natuur je dat eerst laat leren! De rol van ouders is belangrijk bij het leerproces: zij moedigen aan, helpen, houden handje vast, prijzen, etc. Je kan je afvragen hoe deze rol wordt ingevuld in organisaties, door managers, of collega's....

Wat kunnen we leren van apen, krabben en kikkers?

Verhalen over dieren worden ook wel fabels genoemd. Het woord "fabeltjes" wordt ook gebruikt om iets aan te duiden als onzin of fantasie. Fabels moeten niet letterlijk genomen worden, maar hebben een diepere betekenis. Zij houden mensen een spiegel voor. Hier volgen drie kleine fabels.

Bij een experiment met een groep apen in een kooi wordt een banaan opgehangen, waar de apen moeilijk bij kunnen. Uiteraard gaan de apen proberen de banaan te pakken, maar dan worden ze natgespoten. Na een paar pogingen beginnen de apen het verband te zien en stoppen hun pogingen want ze vinden het vreselijk om natgespoten te worden. Nu worden een voor een de apen vervangen. Als er een nieuwe aap komt, probeert die de banaan te pakken, maar hij wordt al gauw tegengehouden door de anderen. Zij weten wat de consequentie is van de banaan pakken. Zo leert de groep aan de nieuwe aap dat banaan pakken niet wenselijk is. Dit gebeurt bij iedere nieuwe aap en na verloop van tijd zijn alle oorspronkelijke apen vervangen. Maar het gedrag, de 'lering' is gebleven. Geen van de nu aanwezige apen is ooit natgespoten, maar toch laten ze het om de banaan te pakken. Ze weerhouden elkaar daarvan, zonder precies te weten waarom. Ze hebben geleerd om risico te mijden en elkaar te 'corrigeren' bij mogelijk onwenselijk gedrag.

In een ton met krabben kan je het volgende waarnemen. Alle krabben proberen vooruit te komen en gebruiken daarbij hun poten en scharen om zich op te trekken. Het enige wat de meeste krabben hebben om zich aan op te trekken, is andere krabben. En die worden daarmee dus teruggetrokken. Sommige krabben kunnen bij de rand van de ton en grijpen die met hun schaar. Maar voor ze zich eruit kunnen trekken, zijn ze alweer vastgepakt en teruggetrokken door een kluwen andere krabben. Zo houden ze elkaar lekker bezig, en gevangen. Als buitenstaander zou je zeggen: vorm een keten en je kunt er samen allemaal uit. De krabben hebben dit organisatievermogen blijkbaar niet. Ze leren niet iets nieuws, ze blijven 'volharden' in een handelwijze die niets oplevert (anders dan het gevoel vreselijk hard bezig te zijn) Veel situaties in organisaties doen hier aan denken: mensen houden elkaar gevangen door ongeorganiseerd te handelen, ieder voor zich, in plaats van slim samen te werken.

Het schijnt dat als je een kikker in een pan met heet water gooit, hij eruit springt. Als je een kikker in een pannetje koud water doet, en het water langzaam opwarmt, blijft de kikker zitten en laat zich uiteindelijk gaarkoken. De langzame verandering leidt tot een

slecht einde, maar er wordt geen actie ondernomen. Wat leert de kikker (voor het te laat is)? Bij kleine veranderingen hoef ik niets te doen? Wat leren de kikkers naast de pan?

Zonder mensen direct met apen, krabben en kikkers te willen vergelijken krijgen we toch een interessante spiegel voorgehouden. De drie verschijnselen samen verklaren veel van de problemen die we zien in organisaties: sociale controle op aangeleerd gedrag zonder nog precies te weten waarom of te toetsen of het nog klopt; ieder voor zich zonder groter plan; en langzame verandering passief accepteren tot het te laat is. Een mooi drietal dat elkaar goed versterkt en aanvult. Gelukkig zijn er ook veel positieve verhalen. Waarom ik deze drie verhalen vertel is omdat de beelden/patronen zo bewust en herkenbaar worden, en daarmee hanteerbaar. Die bewustwording is een eerste stap om anders te gaan handelen.

Je kunt niet niet-leren

Iedereen leert continu. Om te beginnen is dat de werking van onze hersenen. Ons denken en gedrag zijn direct gekoppeld met onze hersenen. In onze hersenen hebben zich patronen ontwikkeld waarmee we handelen en denken. Alle handelingen en gedachten zorgen continu dat bestaande patronen worden versterkt of nieuwe worden aangemaakt. Dat gaat je hele leven door. Als hersenpatronen niet worden gebruikt, verzwakken ze, maar verdwijnen doen ze niet. Ze zijn snel weer te activeren en te versterken als dat moet. Anderzijds kun je continu nieuwe patronen maken, of aansluiten op bestaande patronen en die versterken. Wat je ook doet, het heeft een weerslag in de hersenen. In die zin kun je dus niet niet leren. De hersenen leren altijd. Of bevestiging van iets ouds, of iets nieuws.

Halve waarheid: van je fouten leer je

Het gezegde luidt dat je van je fouten leert. Dat is een halve waarheid. Geïmpliceerd wordt vaak dat je na een fout weet hoe het wel moet. Dat is echter vaak niet waar. De analogie met lopen en vallen laat dat mooi zien. Van vallen leer je vallen, niet lopen. Logisch gezien leer je van een fout hoe het *niet* moet. Alleen als er maar één andere optie is weet je na het maken van een fout hoe het wel moet, namelijk de andere optie.

De ervaring van leren is gelaagd: inhoud en emotie

De ervaring van leren zelf heeft ook een lering in zich, al dan niet bewust, namelijk: dit is leuk of dit is niet leuk.

Wat gebeurt bij het maken van fouten is dat er een gevoel aan gekoppeld is. Het kan zijn dat je door het maken van de fout je jezelf dom of inadequaar voelt, en dat kan maken dat je stress voelt, en je afsluit, blokkeert. Waarschijnlijk herken je dat gevoel wel. Die stress heeft hetzelfde effect als een externe bedreiging. De hersenen blokkeren letterlijk en gaan over in beschermingsmode: bepaalde gedeeltes worden afgesloten (w.o. logisch denken) en andere gedeeltes worden geactiveerd voor behoud van lijf en zelf. Om je emoties in bedwang te houden sluit je letterlijk en figuurlijk je hart. Hersenen en hart gaan in de status fight-flight-or-freeze: aanvallen, vluchten of stilzitten.

Het kan ook zijn dat je bij het maken van een fout jezelf niet dom of inadequaar voelt. Er is geen negatieve emotie, eerder een positieve zoals doorzetten, goed geprobeerd, inzicht hoe het anders kan, of wat dan ook.

Zowel de negatieve als positieve emoties kunnen door externe, sociale invloeden worden versterkt. Uitgelachen worden, of aangemoedigd, dat kan een verschil maken.

Maar ook intern zijn er mechanismen, die bewust of onbewust hun werk doen: de interne dialoog. Voorbeeld van een tobberige negatieve interne dialoog: ik kan dit niet, het wordt niets, zie je wel dat het niet lukt, etc. Voorbeelden van positieve interne dialoog: nog eens proberen, hé interessant, ik ga door tot het wel lukt, etc. De leerervaring van succes of fouten gekoppeld met de bijkomende emoties zetten de toon voor volgende leerervaringen.

Aangeleerde hulpeloosheid of optimisme

Wanneer iemand herhaaldelijk (dezelfde) fouten maakt en dit als pijnlijk ervaart en verdere fouten en bijkomende pijn vermijdt door op te houden met proberen, kun je spreken van aangeleerde hulpeloosheid *. De interne dialoog is in de trant van 'het lukt niet, ik heb het vaak genoeg geprobeerd, hier is niets aan te veranderen, ik geef het op'. Uit je ervaringen en bijkomende emoties heb je de conclusie getrokken: ik kan dit niet, ik geef op. Je sluit je af en verhardt je naar jezelf en anderen. Optimisme, al dan niet aangeleerd, is dat je doorgaat, iets anders probeert, en positief gestemd blijft, ook wanneer iets niet lukt. Je geeft niet op. Je blijft open voor nieuwe kansen en mogelijkheden.

We kunnen elkaars leren beïnvloeden

De ervaring die je hebt met leren vind vaak plaats in een sociale context. Mensen om je heen hebben invloed op jou en je denken en gedrag. Als je wordt geprezen voor je succes, of minstens zo belangrijk, je doorzetten, dan is geven die complimenten een positieve ervaring bij leren. Dat versterkt de wil en intentie tot leren, doorgaan, niet opgeven.

Als je wordt afgestraft op een of andere manier, uitlachen, reprimande krijgen, o.i.d., is dat voor de meeste mensen geen prettige ervaring en maakt het leren minder leuk. Op den duur kan dat leiden tot aversie voor leren, c.q. het risico nemen dat je fouten maakt. Wat je hebt geleerd is negatieve feedback te vermijden. Dat kan een sterk patroon worden. Denk aan de natte apen.

Leerervaringen uit je vroege jeugd hebben waarschijnlijk je leren in de rest van je leven gekleurd. Al je leerervaringen samen maken je houding ten opzichte van leren en nieuwe dingen. Interessant is dat één nieuw inzicht een groot verschil kan maken. In die zin kan je nieuwste leerervaring veel van voorgaande ervaringen in een nieuwe context bruikbaar maken. Zo kunnen bestaande patronen positief worden gebruikt.

Lol in leren

Voorbeeld van een veranderend inzicht: van 'ik wist/kon het niet' (fout/negatieve associatie) naar 'ik weet/kan nu meer' (goed/positieve associatie). Dezelfde situatie maar een andere betekenis en gevoel daarbij. Zo wordt leren weer lol.

De kunst is bewust te zijn welke interne dialoog of overtuigingen je vasthoudt en aandacht geeft. Als je bewust wordt waar je aandacht naar toe gaat, kun je beter gaan sturen. Je kunt leren met je minder prettige emoties om te gaan en meer positieve emoties genereren. Als dat je lukt, kun je meer en meer open gaan en blijven, meer en meer leren, meer succes behalen en meer betekenen voor anderen om je heen. Je hoeft je hart minder te sluiten en kunt meer onbevooroordeeld en creatief denken en handelen.

Klimaat voor leren en vooruitgang

Vanuit de oude gedachte dat je van je fouten leert wordt in veel organisaties geprobeerd te verbeteren door fouten te analyseren en op te lossen. Wat er echter in veel gevallen gebeurt is dat er schuldigen gezocht worden, of dat mensen dat zo ervaren. Mensen gaan zich indekken, mogelijk bedreigende informatie achterhouden of manipuleren, anderen aanvallen, ze laten niet het achterste van hun tong zien, etc. Er ontstaat verwijdering en wantrouwen. Het proces van fouten analyseren, hoewel met de beste bedoelingen ingezet, heeft op zich een belemmerend en beperkend effect.

Een veel effectievere manier om het klimaat voor leren te verbeteren is om te kijken naar wat er goed gaat. In iedere situatie, hoe beroerd ook, zijn dingen te vinden die je kunt waarderen of die goed gaan. Als mensen zich richten op wat goed gaat is er minder of geen reden om zich aangevallen of bedreigd te voelen. Als je samen onderzoekt hoe successen hebben kunnen plaatsvinden, ontstaat er meer onderlinge waardering, verbinding en vertrouwen en komt er energie los. Het blijkt vaak dat er oplossingen zijn voor situaties, en dat je snel van elkaar kan overnemen. Dit leidt tot snelle verbeteringen, saamhorigheid, en vertrouwen om samen doelen te bereiken. Het leereffect is zowel op inhoud als op emotie positief en daarmee zelfversterkend. Mensen hoeven zich minder bedreigd te voelen, en kunnen meer met open mind, en open hart met elkaar samenwerken.

En het mooie is dat je deze benadering zelf kunt inzetten, voor jezelf en voor de groep waar je deel van uitmaakt. Wanneer je maar wil.

Organisatiebevrijdingsfront

Als we inzien hoe onze eigen ervaringen en leringen ons in de weg zitten of kunnen helpen, kunnen we effectiever omgaan met de uitdagingen van onze tijd. We kunnen de apen, krabben en kikkers in ons bevrijden en daarmee een positieve impuls geven aan de sociale systemen waar we deel van zijn, van familie tot organisatie en samenleving. Stel je voor als meer en meer mensen inzien dat we iets hebben geleerd dat achterhaald is (ik word natgespoten als ik een banaan pak, ik vind leren niet leuk), dat we elkaar kunnen versterken of tegenwerken (samen in systeem of ieder voor zich) en niet rustig afwachten maar zelf beginnen.

Evalueer zelf

De lezer wordt uitgenodigd voorgaande zelf te onderzoeken. Met de beschreven concepten kunt u bij uzelf nagaan wat er gebeurt bij uzelf en hoe dat wellicht anders zou kunnen. Verbeter de wereld, begin bij uzelf ...

Noten en verwijzingen / praktische hulpmiddelen

Learned helplessness: <http://www.ppc.sas.upenn.edu/lh.htm>

Learned optimism: <http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/books.aspx?id=186>

Appreciative Inquiry: <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

Heartmath: <http://www.heartmathbenelux.com/>