



■ Mariska Cornelissen

Ontwikkel leergierigheid door moed te tonen

# Durf te leren

**Een leven lang leren is een belangrijke voorwaarde om je duurzaam in te kunnen zetten in je (werkend) leven. Een flinke portie leergierigheid kun je dan goed gebruiken. Een leven lang leren betekent echter ook dat je je leven lang in situaties zult verkeren die nieuw en onbekend voor je zijn. Ik ken mensen die dat heerlijk vinden en niets liever zouden willen. En continu op zoek zijn naar de *thrill in life*. Maar het gros van de mensen houdt van zekerheid en voorspelbaarheid.**

Leren brengt nu eenmaal onzekere situaties met zich mee. Je begeeft je op nieuw terrein. De ene keer vind je misschien makkelijker je weg dan de andere keer. Je zult successen vieren, maar je zult ook tegenslagen beleven. En in tijden van tegenslag staat je leergierigheid behoorlijk onder druk. "Waarom ben ik er ooit aan begonnen!" "Ik ga het nooit leren." Of: "Ik ben hier ook helemaal niet geschikt voor." Je bent geneigd de handdoek in de ring te gooien. Daar is niks mis mee, maar het is wel de moeite waard om te onderzoeken, waarom je de handdoek in de ring gooit. Wie weet vind je in dit proces wel weer je leergierigheid terug.

### Onbekend maakt onbemind

Leren is dus risico's durven nemen en uitdagingen aangaan, waarbij je ook de kans loopt te mislukken. Iets spannend vinden en het toch doen. De bereidheid om onderuit te gaan om verder te komen. Leergierigheid is hiervoor uiteraard een belangrijke katalysator, maar niet voldoende. Ook weten wat je kwetsbaarheid is, waarin je je naakt voelt, welke schilden je geneigd bent op te houden wanneer je geconfronteerd wordt met tegenslag, is essentieel. Leren zonder fouten te maken gaat nu eenmaal niet. Sterker nog, leren zonder fouten te maken bestaat niet. Daarom is het handig meer inzicht te verwerven, vooral voor de perfectionisten onder ons, hoe het mechanisme van kwetsbaarheid en schaamte werkt. En hoe moed, misschien nog wel meer dan leergierigheid, een voorwaarde is om te leren. Dat brengt ons bij het onderzoek van Brené Brown, sociaalwetenschappelijk onderzoeksprofessor aan de universiteit van Houston. Zij heeft decennialang onderzoek gedaan naar kwetsbaarheid, schaamte en moed. Op basis van haar onderzoek heeft zij de methode 'The Daring Way™' en 'Rising Strong™' ontwikkeld. Methoden voor individuen, teams en leiders, om moedig

leiderschap te ontwikkelen en culturen te creëren waarin moed als belangrijke waarde centraal staat: *brave leaders* en *courageous cultures*, zoals dat zo mooi klinkt in het Engels.

Wil je je leergierigheid vergroten in je organisatie, dan lukt dat dus het beste in culturen waarin moed centraal staat. Maar hoe vergroot je moed in je organisatie? Het goede nieuws is: moed valt te leren en te ontwikkelen. Vier belangrijke pijlers om moedige medewerkers en leidinggevenden te creëren en daarmee moedvolle culturen zijn kwetsbaarheid, waarden, vertrouwen en rising skills.

### Een cultuur vol moed

Ik bespreek ze verderop in dit artikel een voor een. Maar allereerst neem ik je mee naar een voorval uit de dagelijkse praktijk. Het

Wanneer we kwetsbaarheid afdoen als een zwakte, dan verwarren we voelen met falen en emoties met obstakels

gaat om Peter, die deze week een belangrijk overleg heeft met zijn leidinggevende bij een van hun klanten. Die avond krijgt Peter een appberichtje van zijn leidinggevende. "Tot morgen, zullen we een half uur eerder afspreken, voordat we naar het klantgesprek gaan?" Peter fronst even met z'n wenkbrauwen en denkt: hee, dat gesprek is toch een dag later? Hij checkt z'n agenda en ziet inderdaad de afspraak een dag later staan en antwoordt. "Joh, die is een dag later hoor! Maar goed om even een half uur eerder af te spreken!" De volgende dag krijgt Peter weer een app van zijn leidinggevende: "Hoi, ik ben even later, ongeluk gebeurd onderweg.

File!". Nou ja, denkt Peter, heeft ie mijn berichtje niet gelezen? En hij belt meteen zijn leidinggevende. "Joh heb je mijn appje niet gelezen, het is niet vandaag, maar morgen!". "Echt waar?" antwoordt zijn leidinggevende, "nou ja, dat is ook wat, ik heb het zo druk, het kan maar zo dat ik het niet goed in mijn agenda heb gezet", en hij keert weer om. Een half uur later belt de klant: "Volgens mij hebben we een afspraak, we zitten op jullie te wachten..." Verstijfd van schrik hoort Peter de klant aan. Hij krijgt het warm en koud tegelijk. Van alles schiet door zijn hoofd. Hij kan wel door de grond zakken. "Oh wat erg", stamelt Peter, "ik heb morgen in mijn agenda staan. Nu zijn jullie voor niets gekomen. Dat spijt mij verschrikkelijk. Wat erg!" "Dat kan gebeuren," antwoordt de klant. "We sturen jullie een nieuw vergaderverzoek."

Die dag bleef het voorval Peter bezighouden. Allereerst dook hij in zijn mailbox om bewijsmateriaal te vinden dat de vergadering toch echt op een dag later stond gepland. Hij kon toch niet zo stom zijn dat hij als enige de afspraak op een andere datum in zijn agenda had staan. De zeurende stem in zijn hoofd, die zei dat als vier mensen eenzelfde datum hadden en een persoon niet, dat de kans groot was dat die persoon het niet bij rechte eind had, probeerde hij te negeren. Hij aptte naar zijn leidinggevende om door te geven dat de klant had gebeld en dat de afspraak toch vandaag was, vergezeld met de nodige emoticons, die uitdrukking gaven aan zijn schrik en verbazing. In de hoop een troostende reactie te ontlokken van zijn leidinggevende. Het nare gevoel bleef aan Peter knagen. Helemaal toen een reactie van zijn leidinggevende uitbleef. De piekermachine in Peters hoofd draaide overuren. Wat moet zijn leidinggevende wel niet denken? Die reageert natuurlijk niet, omdat ie ontzettend zit te balen! Die denkt waarschijnlijk wat heb ik aan die gozer. Zie je wel, ik heb het verknald!

Naar die goede beoordeling kan ik wel fluiten! En dan de klant, straks trekt die de opdracht in. Als je al niet eens een afspraak goed kunt plannen in je agenda, wat zegt dat dan over je performance als leverancier!

Wat heeft dit voorval met leren en met moed te maken. Inderdaad niet direct een voorbeeld van een leersetting, maar wel een voorbeeld waarin we inzichten kunnen opdoen als het gaat om onzekere gevoelens die mensen ervaren als ze lerende zijn. Want als je leert, maak je fouten en hoe ga je daarmee om? Wat in het voorval direct opvalt in de reactie van Peter is dat hij worstelt met zijn eigenwaarde. Het misverstand dat is ontstaan neemt Peter zo persoonlijk, dat hij zichzelf ter discussie stelt. Er is niet een fout gemaakt, of Peter heeft niet de fout gemaakt, nee Peter is fout, zo stelt hij bijna. In de theorie van Brené Brown wordt dit fenomeen besproken als het onderscheid kunnen maken tussen schaamte en schuld. Schuld gaat over wat je doet. Het ging waardeloos, want ik deed dit waardeloos. Niet erg leuk, maar wel veranderbaar. Schaamte gaat over wie je bent. Het ging waardeloos want eigenlijk ben ik waardeloos. Als je dit erbij voelt, dan gaat dit ten koste van je eigenwaarde. Zo ook bij Peter.

Daarom is het ook zo belangrijk om bij het geven van feedback hierin zorgvuldig te zijn in je werk, maar ook privé. Bijvoorbeeld bij je kinderen: "Je gooit je jas steeds op de grond". Dat is veranderbaar op het vlak van houding en gedrag. "Wat ben je toch altijd slordig," is echter niet meer te veranderen. Met dit laatste ben je eigenlijk gewoon schaamte aan het voeren.

### **Schaamte en kwetsbaarheid**

Peter ervoer dus schaamte. Je ongemakkelijk voelen, je net niet goed genoeg voelen. Je tekort voelen schieten, of zwaar door de grond kunnen zakken. Het zijn allemaal gradaties

van schaamte. En daarmee komen we bij de eerste pijler van moed: kwetsbaarheid. Kwetsbaarheid is situaties aangaan wanneer we niet weten wat de uitkomst is. Kwetsbaarheid staat dus voor onzekerheid, risico's nemen, en jezelf blootstellen aan emoties. Velen zijn opgegroeid met het idee dat kwetsbaarheid een zwakte is. Wanneer we kwetsbaarheid afdoen als een zwakte, dan verwarren we voelen met falen en emoties met obstakels. En daarmee verdwijnt een belangrijke voorwaarde voor leren. Als we in staat zijn kwetsbaarheid te zien als moed in plaats van zwakte, creëren we een positieve mindset en zetten we de deur open om te gaan leren en zelfs leergierigheid te gaan ontwikkelen.

We kennen allemaal het gevoel van kwetsbaarheid als we iets leren. Wie verlangt niet terug naar de fase van onbewust onbekwaam als we ons van de fase bewust onbekwaam naar bewust bekwaam worstelen? Leren blijkt dan ineens een aaneenschakeling van zogenaamde arenamomenten te zijn, waar de dreiging van afkeur en kritiek op de loer liggen. Vaak allereerst die van jezelf. Ben ik wel goed genoeg? Die ander kan dat veel beter! De angst om te falen groeit. Met wegduiken, afschuiven en excuses als gevolg. Liever blijven we toch in de comfortzone. Het vasthouden aan wat we kennen en aan dat wat we al weten, vormen een comfortabel harnas waarachter we ons kunnen verschuilen en onaantastbaar wanen.

### **Schilden om je kwetsbaarheid te verbergen**

In het voorbeeld met Peter kun je je voorstellen dat Peter allerlei schilden kan op houden om zijn kwetsbaarheid achter te verschuilen en zijn ongemakkelijke gevoelens weg te drukken. Hij zou anderen kunnen beschuldigen, hij zou kunnen blijven verontschuldigen om de ander te pleasen. Of

hij zou zich kunnen gaan verschuilen, klein en onzichtbaar maken, zodat het voorval snel in de vergetelheid zou raken. Gedragingen die heel herkenbaar zijn als het om leren gaat. De docent verwijten dat ie niet duidelijk genoeg is of je onzichtbaar maken in de groep van deelnemers, om maar niet de beurt te krijgen. Het vereist moed om toch de situatie aan te gaan en de schilden thuis te laten. Maar helemaal onbeschermd de arena ingaan hoeft ook niet, gelukkig is er toch iets wat je mee mag nemen.

Wantrouwen en je onveilig voelen is de dood in de pot als het gaat om leren

### **Ken je waarden**

En dan komen we op de tweede pijler: ken je waarden! Wat je altijd mee kunt nemen van jezelf, zijn je waarden. Waarden zijn overtuigingen die jij als persoon het meest belangrijk vindt om volgens te leven, die betekenis aan je leven geven. Je waarde is je richtingaanwijzer en zorgt ervoor dat je minder snel afgeleid wordt door zelfkritische en zelfveroordelende stemmen in je hoofd. En hierdoor ben je minder in de ban van de emotie. Dat is fijn, want vanuit emotie kun je om je heen gaan slaan, heel klein worden of gaan pleasen. Had Peter bijvoorbeeld de situatie beoordeeld vanuit een van zijn waarden, dan was het waarschijnlijk anders gelopen. Het was Peter in ieder geval makkelijker gelukt om weg te blijven van zelfveroordelende kritieken en daaruit voortvloeiende zichzelf ondermijnend gedrag. Het handelen in lijn van wat je zelf belangrijk vindt, geeft je de touwtjes weer terug in

handen. Het geeft je eigenaarschap terug en het helpt je verantwoordelijkheden te pakken, omdat je voor jezelf de ruimte hebt gegeven om er van een afstand naar te kijken. Je kunt de situatie makkelijker los van je persoon zien. Buiten jezelf, maar wel in verbinding met jezelf. Een goed besef van je waarden geeft je dus houvast. Als het moeilijk wordt kun je hier weer naar teruggrijpen. Je kunt dan een keuze maken die vanuit jezelf komt. Het werkt als een lantaarn op de donkere hobbelige weg in je leven.

### Vertrouwen

De derde pijler is vertrouwen. Bouwen aan vertrouwen is essentieel wil je als organisatie een gezonde leeromgeving kunnen bieden. Wantrouwen en je onveilig voelen is de dood in de pot als het gaat om leren. Brené Brown onderscheidt zeven elementen van vertrouwen. Grenzen (*boundaries*), betrouwbaarheid (*reliability*), aanspreekbaarheid (*accountability*), vertrouwelijkheid (*vault*), integriteit (*integrity*), geen oordeel (*non-judgement*), mildheid (*generosity*). De eerste letters van de Engelse woorden vormen het woord *braving*. Door te werken aan deze zeven elementen, vergroot ook je zelfvertrouwen en dat kun je goed gebruiken als je aan het leren bent.

### Rising skills

En als laatste pijler blijft over *rising skills*, de vaardigheid om weer op te staan en door te gaan na tegenslag. Leren is pijn lijden, zeggen we vaak. Dus hoe kunnen we na moeilijke momenten toch weer doorgaan en voorkomen dat we de handdoek in de ring gooien? Belangrijke tip is: als je het idee hebt dat je faalt om in plaats van te zeggen "oh wat stom!", je af te vragen: wat voel ik nou eigenlijk? Dus voelen in plaats van falen. Begin met te erkennen dat je iets voelt. Wees nieuwsgierig naar wat er aan de hand is op dat moment en op welke wijze je gevoelens in

verband staan met je gedachten en je gedrag. Door dat proces aan te gaan, loop je het verhaal binnen dat je jezelf hebt wijsgemaakt, om te dealen met de ongemakkelijke gevoelens. Onaangename gevoelens proberen we namelijk te bezweren door verhalen te bedenken om grip te krijgen op de situatie. En dat levert ons even verlichting op. Zelfs met een half verhaal in onze geest krijgen we elke keer dat het ons helpt iets in onze wereld te begrijpen een dopaminebeloning, zelfs als die verklaring niet compleet of onjuist is.

Je leergierigheid de ruimte geven is kiezen voor kwetsbaarheid, je waarden kennen, bouwen aan vertrouwen en weten hoe je weer opstaat na tegenslag. Wanneer organisaties in hun cultuur werken aan nieuwsgierigheid in plaats van zekerheid, kwetsbaarheid boven harnas en leren boven weten, vergroot dat het leervermogen binnen de organisatie en is *the sky the limit*.

### Safecontainers

Dit vraagt om moed en moedig (zelf) leiderschap. Hoe doe je dat? Waar begin je? En hoe kun je hiermee als organisatie aan de slag? Heel belangrijk is het creëren van safecontainers in je organisatie. Om thema's als kwetsbaarheid en schaamte te kunnen bespreken binnen je organisatie of binnen je team is het een absolute voorwaarde om te zorgen voor een veilige omgeving. In zo'n safecontainer spreken deelnemers onder andere naar elkaar uit waarom ze deelnemen, welke zorgen ze hebben over de groep, wat ze van de groep nodig hebben en welke grenzen ze van elkaar respecteren. Zo'n safecontainer vormt het vangnet en bepaalt de mate waarin deelnemers succesvol moedig zullen zijn.

Een ander belangrijk factor die een rol speelt is de leiderschapsstijl van de leidinggevende. De mate waarin de leidinggevende zijn of haar kwetsbaarheid laat zien, is bepalend voor hoe

de medewerkers dat gaan overnemen. Zo weerhoudt een autoritaire leiderschapsstijl medewerkers ervan initiatief te nemen. Op het moment dat leidinggevendenden ook open zijn over welke obstakels zij tegenkomen, nemen medewerkers dat over. Een mooi voorbeeld maakte ik onlangs mee met mijn zontje van acht. Hij durfde niet voor de klas een verhaal te vertellen. Hij was bang was dat iedereen hem

zou uitlachen omdat hij rood zou worden. De juf antwoordde toen: "Dat snap ik helemaal. Ik ben ook vaak nog steeds zenuwachtig en word ook vaak rood." Mijn zontje keek haar met grote ogen aan. De volgende dag verzamelde hij al zijn moed en deed hij zijn verhaal voor de klas. Kwetsbaarheid is besmettelijk en maakt de weg vrij om leergierig te zijn. ■



**Mariska Cornelissen is gecertificeerd Daring Way™- facilitator en daarmee officieel opgeleid om het werk van Brené Brown als coach en trainer te kunnen toepassen. In haar coachpraktijk Mariscommunicatie & Coaching werkt zij met de thema's persoonlijk leiderschap en verbindende communicatie.**



**ONDER BEZIELENDE BEGELEIDING VAN**

**GEERT KIMPEN - AUTEUR WERELDBESTSELLER 'de KABBALIST' WALTER SUPÈR**

**CHRISTINE PANNEBAKKER AUKJE NAUTA CRISTEL VAN DE VEN JAAP JONGEJAN**

**SCHRIJFWEEKEND**

**11 - 14 JANUARI 2018**

**DROOM JIJ VAN JOUW EIGEN BOEK? JOUW MANAGEMENTBOEK?**

Leer in één weekend jouw eigen boek of verhaal schrijven

[www.landgoedzonheugel.nl](http://www.landgoedzonheugel.nl)