

TVc 2015-1

<blok> ik-ander

<chapeau> Ervaringsleren

<titel>Als het te veilig is leer je niet veel

<Auteur>Lenette Schuijt

<intro>

Zolang je binnen je comfortzone blijft, ervaar je veiligheid en voldoening. Maar precies die comfortzone belemmert uiteindelijk ook je ontwikkeling. Het houdt je vast in oude patronen. Ongewone leerervaringen laten mensen vaak groeien. Juist van leiders verwachten we dat ze zich blijven ontwikkelen en dat ze zichzelf voldoende kennen om in de turbulente wereld de juiste keuzes te maken. Hoe kun je als coach en trainer in een leiderschapsprogramma de deelnemers uitdagen om voorbij hun comfortzone te gaan?

<romp>

Het begrip comfortzone verwijst naar een staat waarin iemand zich op zijn gemak voelt, zich 'in control' voelt en weinig spanning ervaart. In deze staat gebruikt iemand een beperkte set gedragingen waarmee een constant niveau van prestaties levert zonder stressgevoelens en zonder risico's (White, 2009). Om te groeien moeten we ons losmaken uit oude patronen en oude overtuigingen achter ons laten.

Optimale spanning

Al in 1908 concludeerden Robert Yerkes en John Dodson op grond van hun onderzoek met muizen dat een staat van relatief gemak leidde tot gelijkmatige prestaties, maar dat voor het maximaliseren van prestaties een staat van relatieve spanning nodig is. Zij zochten naar een 'optimale spanning' in het besef dat te veel spanning leidt tot paniek en dalende prestaties (de wet van Yerkes-Dodson).

<figuur 1 invoegen>

Figuur 1. Growth circles (J. Luckner & R. Nadler, 1992)

Door buiten de comfortzone te treden raakt iemand uit balans. Deze staat creëert een creatieve spanning, verwarring en onzekerheid. Het innerlijke proces om het evenwicht te hervinden kan ertoe leiden dat nieuwe gedachtenpatronen ontstaan (Nadler & Luckner, 1997). Buiten de comfortzone kun je iets nieuws ervaren en andere kanten van jezelf ontdekken. Er wordt een stressreactie geprikkeld, waardoor een verhoogde staat van concentratie en focus ontstaat (White, 2009). De tijdelijke verhoging van de spanning helpt mensen om over een drempel te stappen en ander gedrag uit te proberen.

Ervaringsleren

Ervaringsleren levert waardevolle kennis, vaardigheden en inzichten op. Maar ervaren op zich garandeert nog geen leren. Volgens Gass (1993) vindt leren meer plaats naarmate de lerende meer in een onbekende omgeving wordt geplaatst en geprikkeld wordt om buiten de comfortzone te gaan. Dat kunnen fysieke activiteiten zijn, maar ook meditatie, een maatschappelijke stage, autobiografisch onderzoek, reflectie op thema's als macht en schuld, en schrijfoefeningen halen deelnemers uit hun comfortzone. Onconventionele leerervaringen vormen een goede aanvulling op meer klassieke en cognitieve leervormen in leiderschapsprogramma's. Zulke activiteiten spreken deelnemers aan op hun gevoel en intuïtie. Juist voor leiders en managers is het waardevol om het door de ratio gecontroleerde domein te verlaten en zich bewust te worden van onbewuste en irrationele processen.

Wat levert het op?

Uit onderzoek naar de effecten van leerervaringen buiten de comfortzone blijkt dat een versterkt zelfconcept (meer zelfvertrouwen, meer zelfkennis) en verbeterde interpersoonlijke vaardigheden de belangrijkste oogst zijn (McKenzie, 2000).

Een leerervaring buiten de comfortzone schept bovendien een speciale band met de andere deelnemers. Iedereen geeft zich bloot en dat dwingt respect af. Er ontstaat een andere verhouding dan de competitieve relaties die in het werk gebruikelijk zijn. Zo kan een training met oefeningen buiten de comfortzone in het kader van een organisatieverandering een waardevolle band tussen de betrokkenen creëren.

Eric Bezem, plaatsvervangend directeur bij het ministerie voor Infrastructuur en Milieu: "Door eindeloos uitgedaagd te worden voor de groep iets te vertellen ben ik nu veel beter in staat mezelf te laten zien en een boodschap af te geven. Ik ben erg inhoudelijk gericht en let er nu op meer te vertellen over wat mij beweegt, bijvoorbeeld dat ik ook buikpijn heb van de reorganisatie die eraan komt. Die reorganisatie haalt mijn medewerkers uit hun comfortzone. Ik stimuleer ze om de onzekerheid aan te gaan en ervan te leren."

Vooraf hoogopgeleiden hebben er baat bij om fysieke ervaringen op te doen. Een ongewone leerervaring gaat dieper dan een gastcollege of rollenspel. De ervaring is verankerd in het fysieke, in het lichaam. Daardoor is de wereld zoals we die waarnemen en ervaren niet meer hetzelfde als daarvoor.

Voor iedereen anders

Ervaringen als boogschieten en lesgeven aan een vmbo-klas zijn voor veel deelnemers spannend, maar het verschilt sterk per persoon wát spannend is en buiten de comfortzone ligt. Onderzoek van Leberman en Martin liet zien dat deelnemers meer leerden van sociale, creatieve en reflectieve oefeningen die hen uit hun comfortzone brachten, dan van fysieke activiteiten (Leberman & Martin, 2002).

Elke oefening die een bepaalde mate van onzekerheid teweegbrengt, risico's in zich draagt, en de deelnemer uitdaagt, kan de deelnemers buiten hun comfortzone brengen. Sommigen vinden het eng om anderen aan te raken, anderen griezelen bij fysieke activiteiten of juist verstilde vormen als mediteren. Het is niet te voorspellen wanneer iemand buiten zijn comfortzone komt en welke leerervaring hij heeft, zelfs de deelnemers weten dat van tevoren niet van zichzelf.

Kolonel Richard Laurijssen van het ministerie van Defensie ontdekte tijdens een boksoefening dat het hem niet lukte om zijn dekking te laten zakken, zelfs als zijn tegenstander dat wel deed. Hij realiseerde zich dat hij het ook in zijn leiderschap moeilijk vindt om zich kwetsbaar op te stellen. "Ik vind het sterk als leiders kunnen toegeven dat ze het mis hadden, maar zelf heb ik daar moeite mee. Door die bokservaring merk ik sneller als ik 'achter mijn dekking kruip' en kan het dan veranderen. Dat is niet altijd makkelijk, want in de omgeving waar ik werk wordt zeker zijn van je zaak hoog gewaardeerd."

Een directeur bij de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit zag geen enkele relatie tussen zingen en zijn leidinggevende capaciteiten. "De docenten gaven ook geen antwoord op mijn vragen. Dan word ik ongedurig. Ik wil altijd weten waartoe iets dient. De zangdocente liet me geluid maken zonder mijn stem te sturen. Het duurde wel even voordat ik dat kon." Hij realiseerde zich dat hij als leider een grote behoefte heeft aan duidelijkheid over nut en doel en altijd wil altijd weten wat het resultaat is. Hoewel hem dat focus geeft, mist hij daardoor soms andere dingen, zoals de creativiteit van mensen om hem heen. "In het programma zag ik anderen het volkomen anders doen en evengoed resultaat bereiken. Nu geef ik medewerkers veel meer de kans om het op hun eigen manier te doen, ook al weet ik niet precies waar het toe leidt."

Geen garantie

Grensverleggende ervaringen werken niet altijd goed uit. Sommige activiteiten kunnen een brug te ver zijn, waardoor iemand in paniek raakt en bestaande patronen juist worden bestendigd en zelfs versterkt.

“In een groeps gesprek liet ik me overhalen om mijn ‘case’ in te brengen. Het werd erg indringend, vooral omdat het ging over intieme en emotionele zaken in mijn familie. Ik wilde dat niet met iedereen bespreken en zag bovendien niet wat het te maken had met mijn leiderschapsontwikkeling. Ik wilde stoppen, maar de docent ging door. Die ervaring heeft me wel een tijdje belemmerd om me open te stellen en te leren.”

Op de grens van onze comfortzone hebben we verdedigingsmechanismen die ons beschermen tegen onaangename spanning. Soms stuit een deelnemer op een zeer persoonlijk thema, dat mogelijk veel impact heeft, maar te emotioneel of pijnlijk is om aan te gaan. Soms is de tijd er niet rijp voor of de leercontext niet veilig genoeg.

Een belangrijke voorwaarde voor oncomfortabele leerervaringen in een leiderschapsprogramma is dat er ruimte is om nee te zeggen en niet aan een oefening deel te nemen. Een andere voorwaarde is een veilig en ondersteunend leerklimaat (Nadler & Luckner, 1997). Activiteiten kunnen enorm confronterend zijn, zolang er vertrouwen en respect is. Tot slot is de opbouw van het programma een belangrijke voorwaarde. Een rustige opbouw van steeds spannendere activiteiten maakt het mogelijk dat deelnemers succes ervaren en gemotiveerd worden om nog een stap te zetten. Bovendien is het belangrijk dat er ruimte is om na de activiteiten te reflecteren, zodat deelnemers betekenis kunnen geven aan de ervaring en een vertaalslag naar de dagelijkse praktijk maken.

Conclusies

In een complexe en onzekere wereld verwachten we van leiders dat ze op hun gemak zijn bij verandering in de buitenwereld en dat ze zichzelf voldoende kennen om een innerlijk kompas te hebben in de turbulente wereld. Ervaringsleren is een belangrijke manier om te komen tot verdiept zelfinzicht. De specifieke vorm van ervaringsleren waarbij deelnemers worden uitgedaagd om uit hun comfortzone te treden, draagt bij aan een sterker zelfbesef, inzicht in eigen talenten en gevoeligheden en aan verbeterde sociale vaardigheden. Vaardigheden die van groot belang zijn voor leiders in deze tijd.

Dergelijke leerervaringen zijn niet te plannen, wel kan de gelegenheid worden geboden om over grenzen te stappen. Daarbij zijn veiligheid en de vrijheid om niet uit de comfortzone te stappen, belangrijke voorwaarden voor succes.

<auteursblok>

Lenette Schuijt is zelfstandig organisatieadviseur, coach en leiderschapstrainer. Zij is directeur van Crystal River Consultancy. Zij ontwikkelde met enkele collega's het Kandidatenprogramma, een leiderschapsprogramma voor aankomende topmanagers bij de rijksoverheid. www.lenetteschuijt.nl

Literatuur

Brown, B. (2010). *The gifts of imperfection*. Center City, MN: Hazelden.

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.

Gass, M.A. (1993). Foundations of adventure therapy. In M.A. Gass, *Adventure Therapy: Therapeutic application of adventure programming*. Iowa: Kendall Hunt.

Hopkins, D., & Putnam, R. (1993). *Personal growth through adventure*. London: David Fulton Publishers.

- Leberman, S., & Martin, A. (2002). Does pushing comfort zones produce peak learning experiences? *Australian Journal of outdoor Education*, 7(1), 10-19.
- McKenzie, M.D. (2000). How are Adventure Education Program Outcomes Achieved? A review of the literature. *Australian Journal of Outdoor Education*, 5(1).
- Nadler, R., & Luckner, J.(1992). *Processing the experience. Theory and Practice*. Dubuque: Kendall/Hunt Publications.
- Nadler, R., & Luckner, J. (1997). *Processing the experience. Strategies to enhance and generalize learning*. Dubuque: Kendall/Hunt Publications.
- White, A. (2009). *From comfort zone to performance management*. New York:White and Maclean Publishing
- Yerkes, R.M., & Dodson, J.D. (1908). The Dancing Mouse, A Study in Animal Behavior. *Journal of Comparative Neurology & Psychology*, 1907, No. 18.

<streamer>

“We kunnen niet worden wie we willen zijn door te blijven wie we zijn” Max de Pree