

E-BOOK  
OVER CONTACT MAKEN  
EN ACTION LEARNING

**CONNECTED  
ACTION  
LEARNING**

Guus Goris MBA & Hans van Buijten MBA

# Voorwoord

## Inhoudsopgave

1. Waarom dit E-book	5
1.1 Action Learning	6
1.2 Welke Lessen kunnen we leren van Ganzen?	7
1.3 Welke effecten hebben overtuigingen?	8
1.4 Geweldloze Communicatie	9
2. Achtergrond Action Learning	10
2.1 What's in a name?	10
2.2 Eigenschappen van Action Learning	10
2.3 Waarden van Action Learning	12
3. De rol van (beperkende) Overtuigingen	15
3.1 Een handig model: Logische Niveau's	15
3.2 Overtuigingen verder uitgediept	18
3.3 Toepassing in Action Learning sessies	20
3.4 Enkele krachtige overtuigingen...	21
4. Het versterken van teamprestatie	23
5. Geweldloze Communicatie	27
5.1 Waarnemen zonder oordeel.	28
5.2 Bewustzijn van- en uiting geven aan je gevoelens	28
5.3 Verantwoordelijkheid nemen en communiceren van je behoeftes	28
5.4 Verzoeken of wensen uitspreken	29

5.5 Luister in contact	29
5.6 Belangrijk voor het oplossen en voorkomen van conflicten	30
6. Praktische benadering van Connected Action Learning	31
7. Tot slot	39
8. Bijlage 1.	41
9. Bijlage 2. Voorbeelden Geweldloze Communicatie	44



*Over het (her)vinden van de moed  
om  
vanuit verbinding vragen te stellen*

## 1. Waarom dit E-book

Action Learning is een praktische en pragmatische methode die het mogelijk maakt om betere samenwerking te bereiken in teams. Action Learning is een van de USP's van Business School Nederland, een internationaal opererende Business School waar beide auteurs hun MBA graad hebben behaald.

Door intensieve vervolgotrainingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en communicatie zagen wij, Hans van Buijten en Guus Goris onafhankelijk van elkaar een aantal onvolledigheden in de methode Action Learning. Bij het begeleiden van individuele cliënten en vooral bij de begeleiding van teams is onze observatie dat het vermogen bij individuele teamleden om goede (doorbraak) vragen te stellen een onderontwikkeld gebied is.. Doordat het vermogen om vragen te stellen onvoldoende ontwikkeld is, nemen we tegelijkertijd waar dat écht contact tussen de mensen die deel uitmaken van teams en organisaties vaak ontbreekt. Action Learning biedt handvaten, via voorbeeldvragen, om het vermogen tot het stellen van goede vragen te ontwikkelen. Door onze aanvulling op de methode helpen we teams om doorbraak vragen te stellen vanuit een andere grondhouding

In onze ogen zijn Action Learning processen pas dan succesvol als het vermogen verbeterd om zodanig vragen te stellen dat écht contact ontstaat tussen mensen op basis van vertrouwen en kwetsbaarheid.

Onze jarenlange ervaring in het begeleiden van individuen en teams in het verbeteren van het vermogen om door te vragen en écht contact te maken is dat vooral angsten en onzekerheden het stellen van de juiste vragen belemmeren.

In Connected Action Learning brengen we een aantal technieken en inzichten bij elkaar die ons geïnspireerd hebben. Technieken die we dagelijks toepassen.

Dit e-book biedt een overzicht van de basis én van de uitbreidingen op Action learning. Uiteraard vindt u ook de basiskennis om Action Learning zelf te kunnen toepassen. Of, (beter!) als naslagwerk nadat u en uw team een aantal keer door ons bent begeleid in de toepassing van Connected Action Learning waardoor de verbinding en de synergie in uw team aanzienlijk zijn verbeterd.

## 1.1 Action Learning

In de kern draait het bij Action Learning om één leidend principe:



Dat lijkt heel simpel. En soms is het dat ook. In dit e-book leggen we uit hoe je Action Learning zelf kunt toepassen. Door enkele simpele spelregels te volgen bereik je al een betere samenwerking tussen mensen. Iets uitgebreider kun je stellen dat Action Learning een groepsproces is om concrete problemen op een creatieve en constructief manier op te lossen met behulp van het stellen van vragen.

## 1.2 Welke Lessen kunnen we leren van Ganzen?



Naast Action Learning zijn wij, de auteurs van dit e-book, ook een fan van de relatief onbekende “Lessons to be Learned from the Geese”

Wat kunnen we leren van een vlucht ganzen? Hoe komt het dat wanneer ganzen samenvliegen ze beduidend verder komen dan wanneer ze apart vliegen. Naar verluidt kunnen ganzen in een vlucht een afstand halen van bijna 1.700 kilometer. Terwijl een gans zonder team “slechts” 1.000 km ver komt.

Door toe te passen wat ganzen doen blijkt de teamprestatie veel meer te kunnen worden dan de prestatie van de individuele teamleden. Niet voor niets is T.E.A.M. de afkorting van Together Everyone Achieves More.

### 1.3 Welke effecten hebben overtuigingen?

Overtuigingen sturen rechtstreeks onze motivatie aan. De onderstroom, onze onuitgesproken gedachten over alles en iedereen kleuren hoe we de ander zien en ervaren. De angsten en onzekerheden om goede vragen te stellen die we vaak zien, worden zonder uitzondering veroorzaakt door de aanwezigheid van belemmerende overtuigingen. Deze belemmerende overtuigingen dragen naar onze mening sterk bij aan het gebrek aan contact met de ander. In hoofdstuk 4 leggen we uit hoe de kracht van overtuigingen ons weerhoudt om écht contact te maken met collega's en daardoor kansen op optimale samenwerking blijven liggen.

Action Learning in combinatie met het ontdekken van iemand's onbewuste patronen die hem of haar aansturen blijkt een krachtige combinatie op te leveren die de samenwerking in

## LOGISCHE NIVEAU'S





teamop een veel hoger niveau brengt. Het model dat we daarvoor introduceren is in de onderstaande afbeelding weergegeven.

De drie hierboven geïntroduceerde componenten (de kunst van het stellen van de juiste vraag, de juiste formatie of vorm van samenwerken en inzicht in beperkende overtuigingen) vormen de basis van Connected Action Learning.

In de onderstaande hoofdstukken leggen we elk van de 3 facetten uit en geven aanwijzingen hoe u deze kunt toepassen. Let wel op, voor het ontdekken van onbewuste patronen die veroorzaakt worden door overtuigingen is een geoefende waarneming, waarbij alle zintuigen worden ingezet nodig. Het gaat daarbij om het achterhalen van de patronen, niet om het oordelen over de inhoud. In dit kader is zogenaamde fenomenologische waarneming een uitstekend hulpmiddel (beschrijving in bijlage)

## **1.4 Geweldloze Communicatie**

De essentie van “Geweldloze Communicatie” is het opbouwen van een relatie, die gebaseerd is op openheid en mededogen. Mededogen is een levenshouding. Het houdt in dat je je kan inleven in de ander en respect hebt voor en aandacht kan geven aan je eigen gevoelens en die van de ander. Ongeacht de verschillen die er zijn.

Mogelijk vindt u dit wat zweverig klinken. In het hoofdstuk waarin we geweldloze communicatie verdiepen zullen we u laten zien dat deze houding juist een van de cruciale elementen is om een optimale samenwerking in teams te bewerkstelligen.

## 2. Achtergrond Action Learning

### *Action Learning: The art of asking great questions*

Googelen op de term 'Action Learning' levert ca 18.700.000 hits op. Onze eerste indruk is dat er een veelheid aan definities, concepten en varianten in omloop zijn over Action Learning. Dit hoofdstuk verkent het begrip Action Learning, het model en haar onderliggende basisprincipes en formules. Voor de definitie van het begrip Action Learning kijken we vooral naar het World Institute for Action Learning.

#### **2.1 What's in a name?**

Action Learning is een proces van leren en reflectie dat plaats vindt door met een groep (in Action learning jargon ook wel 'set' genoemd, (bestaande uit collega's uit dezelfde organisatie) die urgente en acute problemen onderzoeken met als doel deze op te lossen

De uitvinder van de Action Learning methode is Reg Revans, Hij stelt dat het zelfs na 25 jaar praktijkervaring in meer dan 20 landen nog steeds lastig is om een eenduidige definitie te geven

Action Learning is dus iets wat je moet toepassen om het te begrijpen. Het is gebaseerd op een aantal logische concepten en gezond verstand.

#### **2.2 Eigenschappen van Action Learning**

Hoewel er dus geen sluitende definitie te geven is, kunnen wel een aantal eigenschappen benoemd worden. De grondgedachte van Action Learning is: ‘

***Action Learning is leren door te doen, het is een leerfilosofie voor concrete probleemoplossing en aanpak daarvan in één concept.***

Drie belangrijke onderdelen hiervan zijn:

- **het gaat over real life problemen**

Volgens Revans kan je onderscheid aanbrengen in puzzels (moeilijkheden waarvan de oplossing bekend is, dit is de insteek van traditioneel onderwijs) en problemen (kansen waarbij je niet kunt terugvallen op geprogrammeerde kennis). Action Learning gaat over (urgente) problemen die bij voorkeur van strategische aard zijn en waar geen standaardoplossingen voor bestaan). Kern is dat men zelf in de eigen organisatie actie kan ondernemen en dat de resultaten van deze actie nuttig zijn voor de organisatie.

- **er vindt reflectie plaats**

Reflectie leidt tot een nieuw begrip of een andere appreciatie, geeft en transformeert betekenis die we aan ervaring toekennen en vertaalt ervaring in leren. Dit ‘reflection-in-action’-principe behelst dat periodiek in kleine groepen nagedacht wordt over de uitgevoerde acties, feedback gegeven wordt en men elkaar kritisch bevraagd.

- **het leren leren staat centraal**

Het leren wordt gezien als een sociaal proces; wat men individueel doet, is leerzaam voor de groep. Door Action Learning toe te passen kan vorm gegeven worden aan een ‘lerende organisatie’. Kanttekening hierbij is dat Action Learning en ‘lerende organisatie’ twee kanten zijn van dezelfde medaille: als een organisatie niet ‘lerend’ is en/of de intentie ontbreekt om dit te worden, dat zal Action Learning niet effectief zijn

## 2.3 Waarden van Action Learning

Wil Action Learning succesvol (en veilig) worden toegepast zijn een aantal basiswaarden van fundamenteel belang om te onderschrijven voor u begint:

- **De samenwerking in het AL-team heeft een vrijwillig karakter**

Leren en gedragsveranderingen vinden alleen plaats wanneer iemand daar zelf voor kiest. De laatste jaren is vrijwillige deelname echter niet altijd een vanzelfsprekendheid meer. Soms worden medewerkers van hogerhand toegewezen aan een Action Learning-programma. De reden dat iemand niet vrijwillig wenst mee te doen aan een verbeterproject waarin hij of zij de kans krijgt om gehoord te worden is mogelijk een belangrijke prestatie belemmerende factor en zeer de moeite waard om dieper in te duiken.

- **Een positieve levensinstelling**

Action Learning staat haaks tegenover het idee dat we niets kunnen doen aan onze situatie, binnen onze Circle of Influence zoals Covey die definieert in the 7 habits of highly effective people. Een open en positieve levenshouding is één van de waarden van Action Learning, omdat voortdurende vragen gesteld worden over ons eigen handelen en gedrag. De wil om te leren moet aanwezig zijn bij de groepsleden en het management van de organisatie.

- **Reflectie is de sleutel om te leren**

Door het geven en ontvangen van feedback en kritische reflectie op ons eigen handelen vinden leermomenten plaats. De letterlijke betekenis van feedback is 'terug voeden'. Feedback onderscheidt zich daarin van kritiek geven, zoals het vaak wordt toegepast. Voor de ALC een belangrijk aspect om zeer attent op te zijn tijdens de sessies.

Dit sluit aan bij de theorie van de leercyclus van Kolb. Kolb onderscheidt vier fasen in een leerproces:

- Fase 1: concreet ervaren

Fase 2: waarnemen en overdenken (= reflectie)

Fase 3: abstracte begripsvorming

Fase 4: actief experimenteren

Pas als alle fasen zijn doorlopen is sprake van een leerervaring. Bij Action Learning worden deelnemers gestimuleerd om vooral ‘van binnenuit’ actief te zijn. Dit is wezenlijk anders dan traditionele leervormen zoals kennis- en vaardigheidstrainingen. Vanzelfsprekend is hier een omgeving nodig waarin de deelnemers zich veilig voelen om zich zo op te stellen.

- **Empathie**

Een empathische houding is cruciaal omdat dit het vertrouwen in elkaar vergroot wat tot meer openheid leidt. Empathie houdt in dat we ons bewust zijn van de positie, context en emotionele toestand van de andere groepsleden. Belangrijk aspect bij empathie is ook wederzijds respect voor ieders ‘model van de wereld’. Zie de bijlage voor uitleg van het begrip model van de wereld. Wij geloven dat een empathische houding van de deelnemers een van de criteria is voor laten ontstaan van vertrouwen tussen deelnemers aan een Action Learning proces. Zowel vertrouwen als empathie zijn beiden van groot belang voor het maken van écht contact met collega’s.

- 

- **Vertrouwen, vertrouwelijkheid en veiligheid**

Dit zijn basisregels voor het goed functioneren van een Action Learning team. Alleen als er vertrouwen is in elkaar kunnen deelnemers hun gevoel uiten en nadenken over te ondernemen individuele acties. Vertrouwelijkheid houdt in dat alles wat in de set meetings besproken is, niet openbaar wordt gemaakt .

- 

- **Ontwikkeling kost tijd**

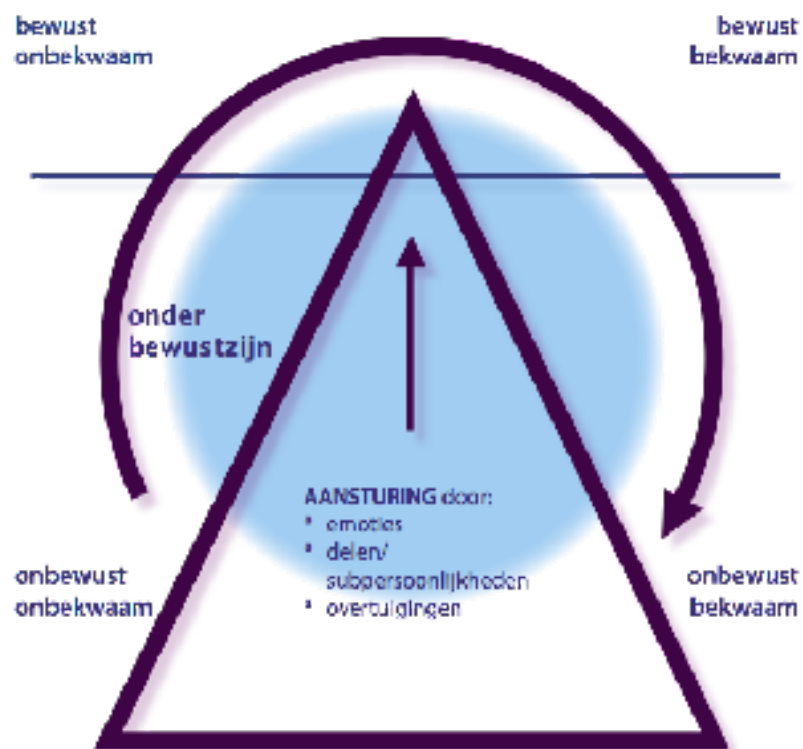
Het oplossen van een organisatorisch probleem kan direct, op korte termijn, voordelen opleveren. Bij de individuele ontwikkeling en het leren als team en als organisatie ligt dit ingewikkelder. Ontwikkeling van deze leervermogens kost tijd. Dit aspect heeft alles te maken met bewustwording en het integreren van nieuwe inzichten.

Het vermogen om goede vragen te stellen is trainbaar. Door te beginnen met een set voorbeeldvragen kan een goede start worden gemaakt. In de praktijk blijkt dat pas na enige tijd de veiligheid en het vertrouwen in het team zodanig is gegroeid dat de vragen essentiëler

kunnen worden. Als de mate waarin contact is tussen de teamleden verbeterd is ontstaat er een hogere mate van ontvankelijkheid om écht naar elkaar te luisteren. Bij kritische vragen wordt daarna niet meer direct een defensieve houding ingenomen.

Dat is een proces dat tijd kost en goed begeleid dient te worden. Het succes van het Action Learning team hangt daar nauw mee samen is onze ervaring

In de onderstaande afbeelding geven we weer hoe leerprocessen zich afspelen. Tijdens de start van de eerste sessie zijn de meeste teamleden zich niet bewust van het onvermogen om goede, constructieve vragen te stellen. In de praktijk volgt dan een leertraject waarbij iedereen worstelt met de nieuwe inzichten. Belangrijkste tip in dit onderdeel is dat de ALC het proces vooral niet mag of kan versnellen!



### 3. De rol van (beperkende) Overtuigingen

# overtuigingen maken of breken het succes van een team

## *Als voorbeeld van een overtuiging*

Dit document is bedoeld als naslagwerk om iets meer achtergrond te krijgen in het belang van het achterhalen van overtuigingen van action learning teamleden. Overtuigingen kunnen zeer hardnekkig zijn, we zullen laten zien hoe overtuigingen over verschillende contexten actief zijn en vaak onbewust de eigenaar ervan belemmeren

### 3.1 Een handig model: Logische Niveau's



Dit model is ooit ontwikkeld door Gregory Bateson en later binnen de NLP stroming verder beschreven door Robert Dilts.

De verschillende niveaus in dit model hebben de volgende betekenis:

### 1. **Omgeving**

Op dit niveau kunnen we waarnemen wat er gebeurt. Alle effecten van vaardigheden, normen, waarden komen tot uiting op het onderste niveau. Als iemand zegt veranderd te zijn, heeft dat alleen maar betekenis als dat op omgevingsniveau (zintuiglijk specifiek) is waar te nemen.

### 2. **Gedrag**

In een omgeving kun je alleen maar effect hebben door je gedrag. En ook al doe je niets, als je ergens aanwezig bent heb je al effect op die omgeving. Mensen confronteren met hun gedrag in de meest brede zin van het woord is een kerncompetentie van een coach. Gedrag is niet alleen wat iemand doet, ook wat iemand zegt en de non-verbale communicatie valt daaronder. Let goed op, hier wordt nog al eens tegen gezondigd door ook erbij te betrekken wat iemand denkt. Gedachtes zijn tot op de dag van vandaag niet objectief waarneembaar te maken. Dit niveau gaat over wat je doet.

### 3. **Vaardigheden**

De mens wordt geboren met 2 reflexen. Die zijn nodig om te overleven. Een zuig reflex en een zwem reflex. De tweede verdwijnt al weer snel, de eerste is belangrijk om gevoed te worden en zodoende te overleven. Alle andere vaardigheden worden aangeleerd. Hoe natuurlijk die ook lijken te zijn.

Vaardigheden kunnen we vervolgens inzetten op het 2e niveau. We kunnen gedrag laten zien gebaseerd op de geleerde vaardigheden. En daarmee ontstaat er een effect in de omgeving. Dit niveau haat kortweg over wat je kunt.

### 4. **Waarden en Overtuigingen**

Dit niveau is leidend in de aansturing van de keuzes die we maken om bepaalde vaardigheden aan te leren. Waarden en Overtuigingen zijn beide aansturingen op het vaardigheden niveau, elk met een eigen functie. Overtuigingen kunnen we zien als een generalisatie over dat wat we als mens als waar en niet-waar beschouwen over onszelf, de ander en de wereld

De rol van waarden is betekenis geven aan wat iemand belangrijk vindt. Waarden zijn redelijk abstract. Als iemand vaardigheden gaat aanleren die strijdig zijn aan zijn waarde-



systeem dan ligt een burn-out voor de hand.

Overtuigingen sturen rechtstreeks de motivatie aan. En belemmerende overtuigingen spelen een zeer belangrijke rol in het ontwikkelen van de potentie van een mens.

Overtuigingen kun je zien als een bril. Draag je een bril met rode glazen, dan zul je alles wat rood is makkelijk herkennen en voorwerpen die groen zijn worden vrijwel volledig uit het zicht geblokkeerd. Het omgekeerde geldt uiteraard ook.

Overtuigingen zijn als het ware filters in de bril die er voor zorgen dat je alleen scherp waarneemt waar je van overtuigd bent.

Een eenvoudig voorbeeld in deze context gaat over mensen angst voor afwijzing. Daar ligt een overtuiging aan ten grondslag die in een of andere vorm zegt: men vindt mij niet aardig. Ik ben of gedraag mij niet oké. Deze mensen zien haarscherp wanneer ze iemand tegenkomen die aan dat profiel voldoet. Anders gezegd, overtuigingen gaan over wat je gelooft en waarden gaan over wat je belangrijk vindt

## 5. **Identiteit**

De onderste 4 niveaus gaan over “hebben”. De volgende 2 niveaus gaan over “zijn”.

Identiteit is een niveau dat alle rollen die iemand heeft overstijgt. Je bent wie je bent. Op dit niveau kun je zien dat er onderscheid is tussen dat wat je gelooft, wat je kunt, en wat je doet. Het gedrag van iemand zegt niets over wie die persoon is. Het gaat er dus bijvoorbeeld over gedrag en persoon kunnen scheiden

**Jij bént stom.** (zegt iets over jouw identiteit zoals de ander dat interpreteert)

**Je doét stom.** (zegt iets over jouw gedrag, zoals de ander dat beoordeelt)

De eerste uitspraak voelt als een feit. Je bent stom en je kunt dat niet veranderen.

De tweede uitspraak is op het niveau van gedrag. Je doet stom, maar je kunt ook anders. Het kunnen scheiden van identiteit en de onderliggende niveaus maakt het mogelijk om gedrag en persoon van elkaar te kunnen scheiden. Je bent niet je job, maar je hébt een job.

Op deze manier word je je bewust van de relativiteit van zaken. Door je bewust te zijn van je identiteit (wie je bent) en de onderliggende waarden die voor jou belangrijk zijn, daarbij accepteert dat waarden je gedrag sturen, ben je in staat om vanuit wie jij bent in iedere context keuzes te maken die jouw waarden in die context tot uiting laten komen.

Deze scheiding aanbrengen is ook in coaching belangrijk. Identificatie met gedrag of geloof (ik ben stom ) is veel lastiger te veranderen dan ik heb iets stoms gedaan.

## 6. Missie

Voor het uitvoeren van succesvolle Action Learning trajecten is dit niveau niet zo relevant. Het is het hoogste niveau en geeft een beeld over het grotere geheel, de zingeving, het einddoel. Dit onderdeel komt later terug in het gebruik van het woord “Purpose”. Zie ook de bijlage.

- Wat is de zin?
- Van waaruit leef ik?
- Tot wat leidt dit?
- Waarom leef ik?
- Waarom leven wij?

Jouw missie is je hoogste doel in de betekenis van “Purpose”. Een missie bedenken is niet; je leeft je missie. Een vervulde missie is alles vervullend. Als je bewust bent van je belangrijkste kernwaarden en je laat de keuzes die je maakt sterk afhangen van je missie ga je merken dat je een grotere mate van levensvervulling zult bereiken.

“Begin with the End in Mind” is de beschrijving uit de al eerder genoemde 7 habits van Stephen Covey.

## 3.2 Overtuigingen verder uitgediept

Eerst een mooi voorbeeld van de kracht van collectieve overtuigingen:

Ergens begin van de 20ste eeuw werd “wetenschappelijk bewezen verklaard” dat een mens de Engelse mijl niet onder de 4 minuten zou kunnen lopen. Dat zou die mens niet overleven was de overtuiging.

Het duurde tot 1954 dat deze meneer: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Roger\\_Bannister](https://nl.wikipedia.org/wiki/Roger_Bannister) een tijd neerzette van 3.59

In dat zelfde seizoen werd die tijd herhaaldelijk verbeterd.

De leeftijd van Roger Bannister is ver in de 90 intussen.

Wat is het belang en de invloed van overtuigingen?

## ***Overtuigingen sturen rechtstreeks de motivatie aan.***

In het voorbeeld waren in de beginjaren van de 20ste eeuw sporters wel degelijk gemotiveerd om snelle tijden te realiseren. Maar kennelijk speelde andere krachten mee waardoor het 50 jaar duurde voordat de tijd op de Engelse mijl eindelijk onder de 4 minuten uitkwam.

Overtuigingen beschrijven waar mensen in geloven. En datgene waar we in geloven herkennen we veel makkelijker bij anderen dan datgene waar we niet in geloven.

Overtuigingen zijn het gevolg van dingen die iemand meemaakt. Of vanuit de sociale context datgene wat meegegeven wordt in de opvoeding. Moeders die tegen hun dochters voortdurend zeggen: *‘pas op met al die jongens, ze zijn maar uit op één ding’* of *“als je voor een dubbeltje geboren bent wordt je nooit een kwartje”*

Een overtuiging ontstaat dus als een generalisatie over de relatie tussen verschillende ervaringen die iemand opdoet.

Het vervelende van overtuigingen is dat ze vervolgens context overschrijdend hun werk doen. Als je op jonge leeftijd een aantal ervaringen opdoet in de familiecontext dan werken die laten in de werk context even effectief.

## ***Overtuigingen werken als een filter.***

### ***Een bril waardoor je alleen maar waarneemt wat jouw overtuigingen bevestigt.***

Dit is een van de werkingsprincipes van overtuigingen. Om die reden is het zelfs zo dat wanneer een groep mensen een gebeurtenis waarneemt en ze gaan die gebeurtenis vervolgens onafhankelijk beschrijven in enkele regels, het soms lijkt of er meerdere gebeurtenissen worden beschreven.

Een kort voorbeeld. Een teamlid met de overtuiging “Ik kan het nooit goed doen” zal zijn focus hebben op kritiek en complimenten bijna negeren. De kans is substantieel dat dit teamlid heel waardevolle vragen toch niet stelt. Of als te vroeg in het Action Learning proces dit teamlid te maken krijgt met kritische vragen dan is de kans aanwezig dat hij of zij uit verbinding gaat en zich afsluit van het proces. Om te zorgen dat dit teamlid in contact blijft is ver-

trouwen, veiligheid en openheid nodig. Zodoende is de persoon in kwestie in staat om in contact te blijven met het team.

We herkennen 2 soorten overtuigingen:

### **Beperkende overtuigingen;**

- ~ Vestigen de aandacht op de beperkingen en creëren daardoor hindernissen.
- ~ "Ik heb het nog nooit gedaan en ik weet niet of ik het zal kunnen."
- ~ Effect: gebrek aan vertrouwen het te kunnen!
- ~ Beperkende overtuigingen leiden ertoe dat mensen hun potentieel niet volledig benutten. (denk aan angst voor falen en afwijzing).

### **Bekrachtigende overtuigingen;**

- ~ Richten de aandacht op mogelijkheden en positieve kansen. Zelfs al is hier geen eigen ervaring aan gekoppeld.
- ~ "Ik heb het nog nooit gedaan, ik ben bereid om het te leren." Of "Als een ander het kan moet ik het toch ook kunnen"
- ~ Effect: vertrouwen in de mogelijkheid aanboren tot leren!

Vraag aan mensen waar ze in **geloven** en je komt bij hun bekrachtigende of beperkende overtuigingen. Door inzicht en oefening kunnen beperkende overtuigingen worden overwonnen. Inzicht of bewustwording van je eigen beperkende overtuigingen is hier cruciaal. "Je kunt pas iets loslaten als je hebt vastgepakt".

**Waarden en overtuigingen** hebben een grote impact op hoe je met jezelf en met de anderen omgaat. Ze komen uit het onderbewustzijn en hebben met neuro-associaties te maken. Ze roepen gevoelens en beelden op en beïnvloeden ons hele systeem (lichaam en geest) in beweging.

Bewust leren omgaan met waarden en overtuigingen heeft als effect dat je onbewuste drijfveren helder krijgt waardoor je kwesties tussen partijen vaak effectiever kunt oplossen omdat je er op een andere manier naar kunt kijken.

## **3.3 Toepassing in Action Learning sessies**

In deze paragraaf vind je een aantal concrete tips voor je rol als ALC om de deelnemers in de Action learning teams die je begeleid te helpen overtuigingen te achterhalen.

- Luister met één oor naar de inhoud van het verhaal en focus je om de overtuigingen op te pikken. Die worden meestal luid en duidelijk uitgesproken zonder dat de deelnemer in het team het zelf doorheeft
- Vervolgens koppel je je observatie terug. Dat hoeft niet direct te zijn. Het kan handig zijn om dezelfde overtuiging 2 of 3 keer te horen. Meestal gebeurt dat, zeker als het hardnekkige overtuigingen zijn. Bij het terugkoppelen zo veel mogelijk de woorden gebruiken die de deelnemer zelf heeft uitgesproken. Pas op met eigen interpretaties, aanvullingen of iets dergelijks.  
Overtuigingen zijn meestal een blinde vlek. Het uitspreken ervan kan die blinde vlek zichtbaar maken. Als je je eigen interpretatie er aan geeft dan wordt de overtuiging niet herkend.
- Als je de overtuiging hebt terug gekoppeld ga je vragen stellen. Bijvoorbeeld over andere contexten. Of de vraag stellen of deze overtuiging ook het geloofssysteem is van andere leden van het team of van het leiderschap in de organisatie. Een belangrijke vraag is altijd of deze overtuiging meehelpt een probleem op te lossen.
- In een Action Learning context kan het heel prettig zijn om als ALC een interventie te doen als je een overtuiging hoort en vervolgens de andere teamleden de vraag te stellen om het verder uit te diepen door middel van de AL methodiek.

### **3.4 Enkele krachtige overtuigingen...**

Tot slot een krachtige overtuiging die aangeeft hoe het onbewuste je kan helpen.



**“When I create my day, out of nowhere, little things happen that are so unexplainable. I know that they are the result of my creation”**

Joe Dispenza,

En van dezelfde Joe Dispenza komt deze waarschuwing over het effect van beperkende overtuigingen:

**Langdurige gedachten als ‘ik ben niet oké’ brengen permanente veranderingen aan in de hersenen**

Voor een Action Learning Coach belangrijke informatie om rekening mee te houden. Teamleden die deze overtuiging al jarenlang bij zich dragen zullen in het Action learning proces mogelijk gedurende langere tijd geremd zijn in het idee dat ze wel degelijk goede vragen kunnen stellen.

## 4. Het versterken van teamprestatie

Tot slot het derde onderdeel van Connected Action Learning. We gaan in op de lessen die we kunnen leren van ganzen. In 1972 heeft Robert McNeish een aantal observaties over het gedrag van ganzen gekoppeld aan het functioneren van excellente teams.

In de onderstaande observaties en hun toepassingen wordt herhaaldelijk gesproken over doelen. In deze context is het woord doel eigenlijk ontoereikend. In het Engels kennen we het onderscheid tussen goal en purpose. Waarbij het laatste te zien is als een hoger doel en het eerste bijvoorbeeld een eenvoudige resultaat-doelstelling is. Waar we het woord doel gebruiken in deze context, bedoelen we de eerste betekenis. Het Engelse “Purpose”.

Deze 7 observaties en bijbehorende lessen die we hieruit kunnen trekken zijn de volgende:

### **Observatie 1**

Door het klappen met de vleugels creëert de gans een opwaartse druk die voor de volgende vogel de luchtweerstand vermindert. Doordat ganzen in een “V” formatie vliegen zijn ze in staat om 70% meer afstand te overbruggen dan alleen.

### **Toepassing: Gedeeld en gezamenlijk doel**

Als we ons als groep aan een gezamenlijk doel verbinden kunnen we dat doel veel eerder bereiken dan als individu. De groep als geheel profiteert van het momentum dat ontstaat als alle leden zich aan hetzelfde purpose verbinden.

Zorg er daarom voor dat uw team en organisatie afgestemd zijn op het gemeenschappelijke doel!

Randvoorwaarde voor het kunnen verbinden aan het gemeenschappelijke doel van alle teamleden is uiteraard dat er onderling voldoende vertrouwen en veiligheid is. Ontbreken deze factoren dan zullen mensen geneigd zijn sociaal wenselijke antwoorden te geven en hun eigen doelen te laten prevaleren boven het gemeenschappelijke. De synergie effecten blijven dan uit.

## **Observatie 2**

De “V-formatie” waarin de ganzen vliegen vergroot de zichtbaarheid, het maakt het mogelijk dat alle ganzen zien wat er voor hen gebeurt.

### **Toepassing: Vergroot de zichtbaarheid én de visuele waarnemingsvermogen**

Zorg ervoor dat je als leider contact houdt met wat er leeft en gebeurt in de organisatie. Het levert onmisbare kennis op om goed onderbouwde beslissingen te nemen. Ook het omgekeerde geldt, zorg dat ieder teamlid zicht heeft op het grote geheel. Zowel binnen de organisatie als zich op de externe omstandigheden. Dat levert grotere betrokkenheid, meer motivatie en betere afstemming tussen persoonlijke- en organisatie doelen op.

## **Observatie 3**

Als een gans uit de V-formatie raakt, voelt het dier direct de grotere luchtweerstand. Als gevolg daarvan zal de gans zo snel mogelijk terugkeren op zijn plek in de formatie.

### **Toepassing: Vraag en accepteer hulp**

Als er tegenslag is, wees dan moedig genoeg om zo snel als je kunt hulp te vragen en te accepteren. Deze hulp helpt je sneller vooruit en zorgt ervoor dat je uiteindelijk meer bereikt dan door alleen te blijven ploeteren in je eentje de tegenslag proberen op te lossen. Meer diepgang over deze toepassing kun je zien op de TED talk van Brené Brown over de kracht van kwetsbaarheid. Dit is de link: <http://bit.ly/Connected-Action-Learning-BreneBrown>

In onze ogen een les die diep binnenkomt. Omdat we afgeleerd hebben om hulp te vragen. We zijn collectief geprogrammeerd met overtuigingen “je bent niet goed genoeg”, “je bent niet oké”, “je kunt het niet” etc. Deze overtuigingen hebben direct invloed op het lef om vragen te stellen. Brené Brown legt in de TED talk hierboven helder en eenvoudig uit hoe kwetsbaarheid “ik weet het even niet” een enorme kracht vrijmaakt. Mark Woerde, een Amsterdamse reclameman heeft in een onderzoek onder 24.000 mensen gevonden dat 84% van de mensen streeft naar een leven met betekenis en dat dit voor 74% van de mensen betekent dat men graag de ander helpt. Vragen om hulp maakt daarom (statistisch gezien) 74% van de mensen blij!

## **Observatie 4**

Als de voorste gans moe wordt, laat hij zich aflossen door een andere gans

### **Toepassing: Gedeeld leiderschap**

Directief leiderschap en strakke controle is gebaseerd op gebrek aan vertrouwen en leidt vaker dan gedacht tot burn-out. Het zorgt ook voor demotivatie en desinteresse bij teamleden. Elk mens is uniek en heeft eigen set aan kwaliteiten en talenten. Waarborg autonomie, facili-



teer dat teamleden zich kunnen verbeteren en zorg dat er een gemeenschappelijk doel, een “purpose” is dat verder reikt dan het doel om winst te maken. Deze korte video laat duidelijk zien waar deze toepassing over gaat: <http://bit.ly/Connected-Action-Learning-Drive>

### **Observatie 5**

Ganzen communiceren met elkaar door te ononderbroken te snateren.

#### **Toepassing: Vier successen en erken prestaties met elkaar**

Blijf in contact met elkaar en blijf in gesprek met elkaar. Als er irritaties zijn en deze blijven alleen in klein verband uitgesproken vervalt de verbinding, dan verdwijnen de synergie effecten vrijwel direct. Vertrouwen veranderd in wantrouwen en veiligheid in onveiligheid.

Erken de prestaties van individuen en het team. Gebrek aan erkenning en waardering is een van de belangrijkste redenen dat mensen ontevreden en gedemotiveerd raken in hun werk. Door de drukte en werkstress die we allemaal voelen is het ontbreken van erkenning en het niet vieren van resultaten helaas de gewoonte geworden.

### **Observatie 6**

Als een gans verzwakt of gewond raakt en uit de formatie valt, volgen 2 ganzen om het verzwakte dier te beschermen. Deze beide ganzen blijven bij het verwachte dier totdat deze weer in staat is te vliegen of dood gaat. Vervolgens sluiten de beide andere ganzen aan bij een andere vlucht ganzen die de zelfde richting op vliegt.

#### **Toepassing: Ondersteun teamleden die het moeilijk hebben**

Toepassing van deze observatie is een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een sterk gemotiveerd en high performing team. In lastige tijden hebben je collega's jouw steun het hardste nodig en omgekeerd. Motiverende ondersteuning van teamleden die het even lastig hebben door het leiderschap en door collega's onderling, is essentieel om de gemeenschappelijke doelen te bereiken.

### **Observatie 7**

De routes die de ganzen vliegen blijven altijd gelijk. Jaar na jaar. Zelfs als de samenstelling van de groep volledig is gewijzigd. Jonge ganzen leren de route van hun ouders en in het voorjaar brengt hun instinct ze weer terug naar de plek waar ze zijn geboren.

**Toepassing: Houd vast aan missie, visie en kernwaarden**

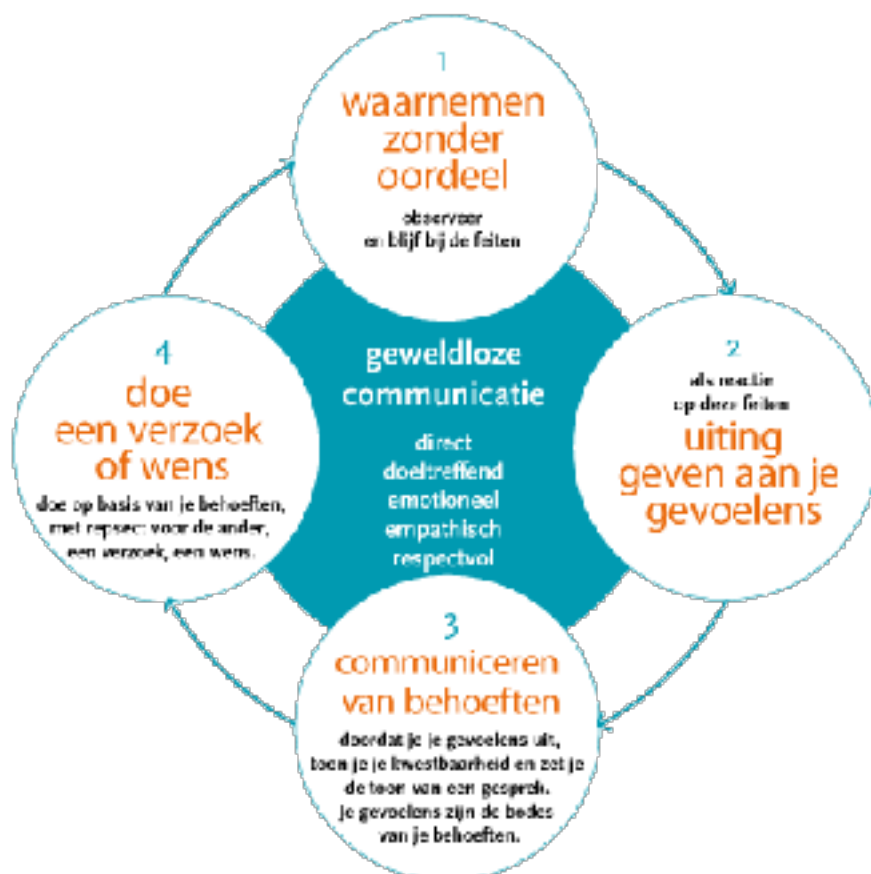
De strategie, de producten, de organisatievorm, kan en mag allemaal wijzigen als gevolg van technologische ontwikkelingen, economische omstandigheden etc. Sterke organisaties houden zich met kracht vast aan de “core-purpose” en de kernwaarden die de organisatie dragen.

## 5. Geweldloze Communicatie

Tijdens Connected Action Learning sessies nemen we in het begin regelmatig waar dat er wordt gewezen naar andere teamleden of naar externe factoren als oorzaak van een probleem/conflict. Het effect daarvan is dat de teamleden die zich aangesproken voelen, de neiging hebben om zich in te dekken. Soms gaat dit zover dat mensen zich gedwongen voelen om in elke vergadering een laptop te gebruiken om zo direct mogelijk het gesprek vast te leggen om later niet geconfronteerd te worden met andere interpretaties van afspraken. Het gevolg is dat er niet meer actief kan worden geluisterd, teamleden zich afsluiten voor nieuwe inzichten en afgeleid worden van de essentie van het onderwerp. Een actieve, verbonden inbreng om een positieve bijdrage te leveren aan het team blijkt dan vrijwel onmogelijk.

Wij geloven daarom dat de principes van geweldloze communicatie een essentieel onderdeel zijn van Connected Action Learning.

In het onderstaande diagram is de essentie van geweldloze communicatie weergegeven. Op de volgende pagina's lichten we de essentiële onderdelen toe. In bijlage 2 nemen we een aantal voorbeelden op die de verschillende onderdelen simpel verduidelijken.



## **5.1 Waarnemen zonder oordeel.**

Etiketten en oordelen leiden tot verwijdering en leggen zo de basis voor geweldvolle communicatie. Waarnemen zonder oordeel vraagt van ons om onderscheid te kunnen maken tussen wat wij waarnemen, en onze eigen overtuigingen en gevoelens daarover. Door je bewust te zijn van de subjectiviteit van je eigen overtuigingen, kan je er met enige afstand naar kijken. Dan weet je dat jouw overtuigingen niet “De waarheid” zijn, maar de uitkomst van jouw manier van waarnemen en jouw persoonlijke geschiedenis. Dit vraagt veel oefening en begeleiding. Krishnamurti zegt: “Waarnemen zonder oordeel is de hoogste vorm van menselijke intelligentie.”

## **5.2 Bewustzijn van- en uiting geven aan je gevoelens**

Gevoelens zijn signalen die aangeven of je behoeftes zijn vervuld of niet. Als een behoefte niet vervuld wordt, geeft dat een onprettig gevoel en omgekeerd. Mensen die (bewust of onbewust) onze behoeftes vervullen vinden we sympathiek, mensen die dat niet doen vinden we onsympathiek. In de begeleiding van teams ervaren wij dat het waarnemen van innerlijke signalen en vervolgens het vertalen daarvan naar externe communicatie als lastig wordt ervaren. Dit aspect gaat over het (her)vinden van de moed om kwetsbaar te durven zijn.

***Om in contact te blijven met de mensen om ons heen, moeten we in eerste instantie in contact blijven met ons zelf. En is het nodig onze gevoelens waar te nemen en te uiten.***

## **5.3 Verantwoordelijkheid nemen en communiceren van je behoeftes**

Het gedrag van de veroorzaakt prettige of onprettige gevoelens bij ons doordat onze persoonlijke behoeftes er wel of juist niet door worden vervuld. Zo kan het gedrag van de ander een

prikkel geven tot bepaalde gevoelens, maar het is zelden de oorzaak. Dat zijn namelijk onze eigen behoeftes en de keuzes die we maken.

Bij onprettige gevoelens door het gedrag van de ander gebeurt in het begin het volgende:

- ~ het persoonlijk opvat en jezelf verwijten maakt en je schaamt of schuldig voelt;
- ~ de ander de schuld geeft en boos wordt;

Als je verantwoordelijkheid neemt voor je gevoelens dan zijn de beide volgende reactiepatronen gebruikelijk:

- ~ je bewust bent van je gevoelens en behoeftes en deze uitspreekt.
- ~ luistert naar de behoefte achter de woorden van de ander.

Dit laatste vraagt een grote mate van bewustzijn en persoonlijke ontwikkeling.

## **5.4 Verzoeken of wensen uitspreken**

Duidelijk gestelde verzoeken die uitdrukken wat je wilt, stellen de ander in staat met jouw behoeftes rekening te houden. In positief gestelde taal, dat wil zeggen: formuleer wat je wil bereiken!. Hoe exacter geformuleerd, des te kleiner de kans op misverstanden. Dit vraagt oprechtheid en moed. Er bestaat altijd de kans dat een ander jouw verzoek niet kan of wil inwilligen en dat kan pijnlijk zijn. Het gevolg is dat het over eerder gemaakte afspraken effectiever kan worden gecommuniceerd. Ook tijdens Connected Action Learning sessies leidt dit diepe inzichten in de fundamentele oorzaak van problemen. Het eerder onbespreekbare komt nu op tafel te liggen!

## **5.5 Luister in contact**

In onze manier van luisteren, horen we vaak datgene wat we verwachten te zullen horen. En we reageren dus ook op datgene wat we denken te horen. Als je luistert in contact, luister je niet alleen met je oren, maar ook met je hart. Dan ben je in verbinding met de ander en kan je horen welke behoeftes van de ander er achter diens woorden zitten. Door zo te luisteren kunnen we een betere relatie opbouwen. Je zult merken dat je minder last hebt van je interne dialoog (zie bijlage).

## **5.6 Belangrijk voor het oplossen en voorkomen van conflicten**

### **Emoties volledig uiten**

Neem als voorbeeld boosheid. Belangrijk om boosheid serieus te nemen en niet weg te stoppen. Als u vermoedt dat iemand boos is, geef dan prioriteit aan het uiten van deze boosheid. Succesvolle Connected Action Learning is alleen mogelijk indien emoties die zo overheersend zijn als boosheid de ruimte krijgen om geuit te worden.

De volgende tips zijn daarbij van belang:

- ~ ademhalen, rustig en diep. Zolang als nodig is.
- ~ blijf in contact: gevoelens en behoeften uiten met begrip voor de gevoelens van de ander
- ~ neem de tijd!
- ~ bewust vertalen. In plaats van oordelen en kritiek, onbevredigde behoeftes uiten.

### **Waardering uiten**

Ook waardering wordt vaak geuit in de vorm van oordelen en etiketten. Het kan in dat geval ook irritatie oproepen en kleinerend overkomen. Voorbeeld: “Goed zo, dat heb je goed gedaan.” Positief waarderen is het uiten van het effect dat de ander bij jou teweeg brengt, zodat je daar samen blij om kunt zijn. Voorbeeld: “Dankjewel, het heeft me echt geholpen wat je deed.” Het uiten van waardering is volgens onze observaties ook iets wat gemakkelijk wordt vergeten. Gemeende en oprechte waardering uitspreken werkt positief voor het opbouwen van vertrouwen en verbetert de samenwerking!

## 6. Praktische benadering van Connected Action Learning

In deze beschrijving worden een aantal begrippen met betrekking tot communicatie principes gebruikt. In bijlage 1 staan ze voor de duidelijkheid beschreven. Het protocol is specifiek ontwikkeld voor Connected Action Learning. Het bevat een aantal uitbreidingen ten opzichte van het standaard Action Learning protocol. Deze uitbreidingen zijn gebaseerd op onze inzichten dat het maken van écht contact tussen teamleden een noodzakelijke voorwaarde is voor succes van Action Learning teams.

### **Vorbereiding: Samenstellen van het Action Learning Team**

Het Action Learning Team bestaat uit de volgende functies:

- Action Learning Coach (ALC),
- probleem inbrenger,
- 4 tot 5 teamleden
- Bij toerbeurt is 1 van de teamleden een observator

### **Stap 1 Grondregels van het proces en contact maken**

Grondregels Action Learning:

- Bij het stellen van de vraag gaat het om een dieper begrip van het probleem dat de probleeminbrenger heeft ingebracht. Je eigen idee over het probleem is irrelevant!! Daarom: geen statements gevolgd door een suggestieve vraag Gebruik de principes van Geweldloze Communicatie indien van toepassing!
- Stel één vraag, formuleer er nooit twee of drie gelijktijdig. Dat meerdere vragen stellen is vaak een expressie van onzekerheid. Je wilt jezelf mogelijk te graag laten gelden.
- Luisteren met aandacht is uitermate belangrijk. Blijf luisteren totdat de spreker is uitgesproken. Voorkom dat je alvast gaat nadenken over de vraag die je wilt stellen. Het komt voor dat terwijl jij afgeleid bent door het nadenken over de vervolgvraag het antwoord namelijk

al wordt gegeven. Je kunt daardoor belangrijke verdiepende informatie missen die mogelijk tot een veel zinnigere vraag kan leiden.

De intentie om te luisteren met aandacht is mogelijk nog belangrijker. Als je iemand laat uitspreken waarbij je gedachten afdwalen of je interne dialoog (je interne stemmetjes) allerlei oordelen weten te vinden over de persoon die spreekt dan denk je misschien dat dat niet opvalt. Het tegendeel is waar. Elk mens heeft een zesde zintuig die afwezigheid waarneemt. Vaak nemen we dat onbewust waar. Het gevolg is dat het veel langer kan duren voordat je het probleem helder kunt krijgen op het niveau waar het werkelijke probleem ligt.

- Connected Action Learning gaat over écht contact maken. De volgende tips willen we je meegeven om beter contact te maken en te houden:
  - Het begin van een Action Learning sessie is zowel voor de ALC als voor de teamleden spannend. Vaak ondervinden we weerstand in het begin vanwege twijfel bij het team ver de vraag of deze sessie tot een goed en leerzaam einde zal komen. Deze twijfel zorgt er mogelijk voor dat teamleden wel fysiek aanwezig zijn maar emotioneel niet bij de sessie betrokken zijn.
  - Het benoemen van jouw waarnemingen over gedrag, (non-verbale) communicatie en emoties is voor de AL teamleden, zeker in het begin een uitdaging. Men voelt zich onzeker over de juistheid van de waarneming en of de ander zich erin herkent. De groei van het team kun je ondersteunen als ALC door jouw eigen onzekerheid te benoemen. Mocht je de TED talk van Brené Brown nog niet gezien hebben, haar verhaal sluit hier naadloos bij aan. De uitnodiging aan de ALC is om het voortouw te nemen en de kwetsbaarheid te tonen door de onzekerheid die je voelt uit te spreken en de ander vrij te laten in het wel of niet aanvaarden van jouw observatie.
  - Het gevolg van bijvoorbeeld spanning die je voelt is een drukke Interne Dialoog (zie bijlage voor uitleg van dit begrip) De spanning die je als ALC of als teamlid ervaart, zorgt ervoor dat je voornamelijk ‘druk’ bent met jezelf. Dat gaat ten koste van écht contact met de teamleden (onderling), terwijl het ervaren van contact juist van groot belang is voor een gevoel van veiligheid tijdens de sessie. Als de teamleden een be-



paalde vorm van bedding en veiligheid ontberen, zullen ze zich doorgaans minder open opstellen in zowel de reflectieve vragen over het probleem zelf als de persoonlijke vragen.

- Écht contact maken begint bij jezelf.. Zit je goed en helemaal in je stoel Ga niet voorover hangen of onderuitzakken bijvoorbeeld. Neem waar hoe je ademt. Ben je ontspannen of vind je het juist best spannend om een sessie te begeleiden als ALC of om deel uit te maken van een AL team. Of zit je aan deze tafel tegen je zin! Dit soort eenvoudige waarnemingen en het accepteren van de situatie zoals die op dat moment is, helpt je om in contact te komen met jezelf, zodat je vervolgens van daaruit contact kunt maken met de teamleden.
- Vanuit het vorige startpunt observeer je de teamleden. Hoe zitten zij erbij? Zijn er externe signalen van spanning of ontspanning te zien of te horen in de stem Wat kun je opmaken uit de lichaamshouding, of de uitdrukking. Luister bewust en kijk of je ook kunt horen wat juist niet gezegd wordt.
- Benoem wat je bij jezelf en wat je bij de groep of bij individuele leden van de groep waarneemt. Benoem expliciet de waarneming en niet jouw interpretatie van die waarneming.. De opmerking ‘wat kijk je boos’ als voorbeeld is een interpretatie. Beter is het door te zeggen “Ik heb het gevoel dat je boos bent of niet lekker in je vel zit” Het beste, in het kader van “Asking Great Questions” is het stellen van een vraag. In dit geval Als voorbeeld “Wat houd jou bezig op dit moment?”
- Laat de teamleden contact maken met elkaar, bijvoorbeeld door elkaar in stilte aan te kijken. Geef ze het advies om de ander betekenis te laten geven over de waargenomen non-verbale communicatie en emoties. Pas ook hier NIVEA toe: Niet Invullen Voor Een Ander. Geef ze het advies: Blijf zoveel mogelijk uit je oordeel over het gedrag en de communicatie van de ander, zodat je in contact met elkaar blijft.
- Als ALC is je belangrijkste taak het begeleiden van het proces. Blijf dus uit de inhoud. Dat kun je het beste doen door goed in contact te blijven met jezelf zoals we hierboven hebben omschreven. Leer je zelf aan om nieuwsgierig te zijn naar de vragen en antwoorden van de andere teamleden. Dat helpt om je interne dialoog rustig te houden en veel beter te kunnen waarnemen wat er om je heen gebeurt. Benoem het als je waarneemt dat iemand er met zijn aandacht niet meer bij lijkt te zijn. Let

ook hier op dat je niet interpreteert maar deel wat je observatie is. Klopt je observatie dat de ander afgeleid is of met zijn gedachte ergens anders, dan ontstaat een kans op verdieping van het contact als de persoon in kwestie zich veilig genoeg voelt om in te gaan op de reden dat hij of zij is afgeleid. Maak in je interventies die het proces begeleiden zo veel mogelijk gebruik van vragen!

- ALC intervenueert alleen bij leerkansen. De ALC maakt daarbij gebruik van zijn of haar kennis over communicatie.

Wat we vaak zien gebeuren is dat op het moment dat de spreker stopt met praten er zonder pauze ogenblikkelijk wordt gereageerd. Alsof de volgende spreker zijn kans afwacht om het woord te nemen. Herkenbaar? Als dit gebeurt kun je er vrijwel zeker van zijn dat de volgende spreker zonder aandacht heeft geluisterd. De aandacht was veel eerder bij het afwachten van de kans op in te breken. De meest neutrale interventie is de vraag stellen aan de gene die het woord overneemt om te beschrijven wat er bij hem of haar gebeurde. Klopt het dat hij het laatste deel van het verhaal niet meer gehoord heeft bijvoorbeeld.

## **Stap 2 (context & probleem)**

Als de procesafspraken helder zijn en door alle deelnemers worden onderschreven nodigt de ALC de probleeminbrenger uit om in zijn eigen woorden in een tijdsbestek van maximaal 5 minuten het probleem te beschrijven.

Op dit proces wordt niet geïntervenieerd door teamleden met vragen of opmerkingen.

Over de probleemstelling het volgende: Bij elk probleem hoort een context waarin de problematiek zich manifesteert. Het is van belang om de context eerst toe te lichten en daarna in te zoomen op wat de concrete probleemstelling is. Uitvinden of dit het werkelijke probleem is of niet is de volgende stap van het Action Learning proces. Om die reden spreekt de probleeminbrenger en luisteren de teamleden zonder vragen te stellen.

## **Stap 3 teamwork**

De teamleden gaan de probleeminbrenger en mogelijk ook elkaar bevragen op de probleemstelling.

Het is belangrijk om uit te vinden is of het ingebrachte probleem het daadwerkelijke probleem is. Meestal ligt er nog een ander probleem aan ten grondslag. De ‘rootcause’ is waar het team naar op zoek gaat door middel van inzicht gevende vragen volgens de principes die in stap 1 zijn besproken. Graag wijze we er nogmaals op dat de ALC waakt over het zo goed mogelijk aandachtig luisteren van de teamleden. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de ALC. Zeker bij onervaren AL groepen is het juist het vermogen om goede vragen te stellen hetgeen dat ontwikkeld dient te worden. De coach let heel scherp op de wijze waarop vragen gesteld worden en grijpt elke keer in als er een betoog wordt gehouden, meerdere vragen tegelijk worden gesteld, de spreker niet de kans heeft om zijn zin af te maken etc. Nodig daarbij de vragen steller consequent uit om de vraag conform de spelregels opnieuw te stellen.

Na 20 minuten onderbreekt de ALC het proces om tussentijds feedback te vragen aan de teamleden. Wat vind men zelf van het proces? Wat vindt de groep zelf van de kwaliteit van de vragen? Met hulp van de observator kun je in deze fase de kwaliteit en het niveau van de vragen bespreken en nogmaals de spelregels uitleggen. De kracht zit in de herhaling en het direct gaan toepassen. Vraag voordat men direct antwoord geeft om enkele momenten stil te zijn om de zelfreflectie te doen. Meestal levert dat nieuwe inzichten op!

Vervolgens kun je, indien nodig, de vragen sessie nog maximaal 10 minuten laten doorgaan. Indien de tijd het toelaat is het raadzaam om na afsluiting van deze eerste vragen sessie aan alle teamleden te vragen, zonder overleg met elkaar, de uiteindelijke probleemstelling in maximaal 1 zin en in SMART termen op te schrijven en dit vervolgens te vergelijken.

De doelstelling van deze fase is dat er nieuwe inzichten ontstaan bij de inbrenger van het probleem met betrekking tot zijn of haar ingebrachte probleemstelling. Vaak is er sprake van een probleem dat ingekleurd wordt door de mindset of de manier waarop de inbrenger naar de wereld kijkt. Zijn of haar (vaak onbewuste) belemmerende overtuigingen spelen een belangrijke rol in het waarnemen van de realiteit. Een metafoer die hierop van toepassing is en die in de bijlage wordt uitgelegd is “De Kaart is het Gebied geworden”

Als er consensus is over de definitie probleemstelling kan de volgende fase worden gestart. Belangrijk is dat de uiteindelijke probleemstelling in SMART termen wordt geformuleerd.

#### **Stap 4 Werken aan oplossingen**

Dit deel van het proces nodigt uit tot verdere verbetering van het vermogen om goede vragen te stellen. Het ligt vrij voor de hand dat teamleden de probleeminbrenger te gaan voorzien van de oplossingen die zij vanzelfsprekend vinden. De ALC ziet er op toe dat het proces in het begin volgens de initiële spelregels blijft verlopen. De kunst is om door het stellen van vragen de probleeminbrenger tot onverwachte inzichten te laten komen. Vaak gebeurt dit op een onverwacht moment door een vraag waarvan je als ALC je soms afvraagt hoe relevant die specifieke vraag eigenlijk is. Als ALC is het om die reden van belang om terughoudend te zijn op de inhoud en scherp op het proces. Coaching is ook wel te omschrijven als “The Art of Not Knowing”. Dit is lastiger naarmate je als ALC ook inhoudsdeskundige bent!

Mocht het proces vast komen te zitten, bijvoorbeeld als de creativiteit van de vragen niet leidt tot verdieping van de inzichten dan kun je in deze fase als ALC een interventie doen om suggesties uit de groep te vragen. Of je kunt als ALC zelf, binnen de spelregels een vraag stellen. Waak hierbij voor het invullen vanuit een ander wereldbeeld of voor het al te fanatiek “opdringen” van de suggestie. Vermijd bijvoorbeeld altijd het stellen van de vraag “Waarom...?”. Waarom heeft op de meeste mensen een effect dat men zich in de verdediging gedrukt voelt. De vraag beginnen met “Wat maakt dat.....?” lijkt weinig onderscheidend maar blijkt een veel positievere uitwerking te hebben op de probleeminbrenger of de teamleden.

Na een periode van 30-60 minuten in dit proces kun je al komen tot een afronding. Deze afronding is een check of er voldoende oplossend vermogen uit de sessie is gekomen. Uiteraard nodig je de probleeminbrenger uit tot reflectie over deze vraag.

Het werkt aanvullend als het hele team vervolgens de probleeminbrenger ondersteunt bij het SMART formuleren van de oplossing of een deel daarvan.

#### **Stap 5 Acties formuleren**

Nadat de oplossing of oplossingsrichting of bij complexe problemen de eerste inzichten helder zijn geformuleerd is het belangrijk dat een aantal concrete acties worden vastgelegd. De implementatie van de inzichten of oplossingen is uiteindelijk waar de Action Learning sessie om is begonnen.

Het team helpt de probleeminbrenger deze acties ook weer SMART te formuleren en vast te leggen.

### **Stap 6 Observaties en Feedback**

In de vorige stappen ligt de nadruk op het helder maken en vinden van oplossingen voor een probleemstelling. In de laatste fase is het van belang de leereffecten bewust te maken voor het hele Action Learning team, inclusief de ALC.

Het proces wordt gestart door het team te bevragen volgens de regels van sandwich feedback geven. (uitgebreid uitgelegd in bijlage 1) De kunst is om de teamleden te laten reflecteren op de veranderingen in de kwaliteit van de vragen die gesteld zijn. Vooral de effecten van de vragen op de probleeminbrenger zijn in deze context interessant om naar te kijken. Als het goed is levert deze fase concreet inzicht in het feit dat de “Art of Asking Great Questions” leidt tot inzichten en soms zelfs doorbraken die anders niet zo snel tot stand waren gekomen. Belangrijk om de teamleden deze conclusie zelf te laten trekken. De rol van de observator is hierin essentieel. Door het delen van zijn of haar waarnemingen kunnen de inzichten bij de teamleden zich verder verdiepen. Deze fase van het proces is voor de voortgang van teambuilding essentieel. Alle voorgaande opmerkingen over met aandacht naar mensen luisteren, degene die aan het woord is volledig uit laten spreken, de ruimte geven aan mogelijke negatieve ervaringen of gevoelens van onveiligheid tijdens het proces helpen om de kwaliteit in een vervolgsessie te vergroten. Het zijn belangrijke aspecten waardoor het contact tussen de teamleden steeds beter wordt en mensen makkelijker en beter kunnen samenwerken.

*Het Effect van Action Learning samengevat in één beeld*



## 7. Tot slot

Als u tot hier bent gekomen dan is dat een korte en naar wij hopen heldere uiteenzetting van Connected Action Learning en een tweetal daaraan verwante methodes om de teamprestatie van uw team aanzienlijk te verbeteren. Wat in onze ogen slechts het resultaat is van veel belangrijker verbeteringen. De oorzaak van het bereikte of te bereiken resultaat is van veel grotere betekenis. De samenwerking, het vertrouwen in elkaar, de sfeer, de onderlinge communicatie, het plezier en de voldoening in het werken nemen significant toe.

Amerikaans onderzoek in de gezondheidszorg naar excellente ziekenhuizen heeft geleerd dat deze zich niet onderscheiden door beter gekwalificeerde artsen of beter ingerichte operatiekamers. Nee, de verschillen zijn meetbaar door naar de zachte factoren te kijken. Factoren die we hier net benoemd hebben. Artsen communiceren gelijkwaardiger met verpleegkundigen, verpleegkundigen voelen zich gehoord en gezien. En dat straalt uit naar de patiënt. Waardoor ook die meer vertrouwen krijgt in zijn herstel.

Dit voorbeeld vinden wij zo belangrijk om nogmaals duidelijk te maken dat er ongrijpbare factoren een rol gaan spelen als mensen zich gewaardeerd voelen, ze een hoger gemeenschappelijk doel kunnen nastreven. Heeft u het filmpje over de motivatoren van Daniel Pink nog niet gezien, dan is dit wellicht een goed moment dat te doen. Dit is de link nogmaals: <http://bit.ly/Blended-Action-Learning-Drive>

Durft u het nu (nog) niet zelf aan om uw team met behulp van de Connected Action Learning methode te gaan begeleiden, dan is er een laagdrempelige mogelijkheid om een van onze Connected Action Learning specialisten een demonstratie sessie te laten verzorgen.

Aan deze sessie zijn geen kosten vooraf verbonden. We maken gebruik van de methode van vrijwillige waardebeoordeling achteraf. Het is aan u om te bepalen of er een vergoeding komt en hoe hoog die dan is.

Bij gebleken succes gaan we graag in op de uitdagingen waar uw organisatie voor staat. De doelstelling daarbij is dat we met Connected Action Learning uw organisatie zo gaan motiveren dat er creatieve antwoorden en concrete oplossingen komen op de uitdagingen.

Kijk voor meer informatie en contact op [www.connectedactionlearning.nl](http://www.connectedactionlearning.nl).

Januari 2018

Guus Goris



[LinkedIn profiel](#)

Hans van Buijten



[LinkedIn profiel](#)



## 8. Bijlage 1.

In deze bijlage nemen we de genoemde begrippen op die belangrijk zijn voor het goed toepassen van Action Learning in de praktijk .

Begrip	Betekenis
<b>Model van de wereld</b>	Iedereen kijkt vanuit zijn of haar eigen achtergrond, overtuigingen, waarden en sociale context naar de wereld. De waarneming van de werkelijkheid wordt daardoor bij iedereen anders ingekleurd. Het model van de wereld is een belangrijk begrip om in te zien dat van elk teamlid kan worden aangenomen dat hij of zij de feitelijke informatie die wordt aangeboden op zijn of haar eigen wijze interpreteert.
<b>SMART</b>	<p>Een manier om zo helder mogelijke doelen te beschrijven met zo min mogelijke ruimte voor beïnvloeding door het model van de wereld van degene die het doel betreffen. SMART staat voor de volgende betekenissen:</p> <p><b>Specifiek en Simple</b> Kun je het doel makkelijk onthouden en is het specifiek genoeg geformuleerd. Doelen die niet makkelijk te onthouden zijn verwateren veel sneller dan doelen die ‘on top of mind’ herhaalbaar zijn.</p> <p><b>Meetbaar en Meaningfull</b> (betekenis in de zin van Purpose) Hoe kunnen we (objectief) vaststellen dat het doel is bereikt . En welke betekenis heeft het bereiken van het doel (zie purpose verderop)</p> <p><b>Achievable en As if and Agreed upon</b> Is het uitdagend maar wel haalbaar? Verbeeld je dat het doel bereikt is, is het dan nog steeds van belang dat je het bereikt hebt. En is er consensus met je sociale context bijvoorbeeld over de doelstelling</p> <p><b>Realistic en Responsible</b> Draagt het bereiken van jouw doel bij aan je sociale omgeving? Hoe beïnvloed je met het nastreven van jouw doelen anderen?</p> <p><b>Timable and Towards</b> Een tijdstip koppelen aan een doel is essentieel. Let op dat het doel positief is geformuleerd. Je wilt iets bereiken niet vermijden,</p>
<b>Purpose</b>	Kort samen te vatten als een doel met betekenis. Van belang is dat er een emotionele component in een dergelijke doelstelling zit. Het doel dient te raken. Wordt ook wel omschreven als een hoger of transcendent doel. Het is ook te omschrijven als de “Why” uit de Golden Circle van Simon Sinek (Why, How & What).

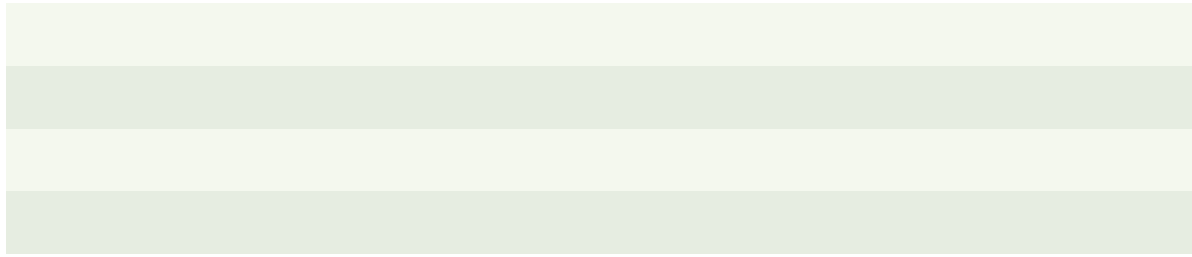
Begrip	Betekenis
<b>Invullen</b>	NIVEA ofwel Niet Invullen Voor een Ander Invullen voor een ander is verwarring van modellen van de wereld. Een belangrijk begrip dat van grote invloed kan zijn op de kwaliteit van de vragen die teamleden aan elkaar stellen
<b>Generaliseren</b>	Het gebruik van woorden zoals iedereen, alles, allemaal etc. Duidt op generalisatie. De uitspraak “Alle mannen willen maar één ding” is een generalisatie die impliciet een oordeel inhoud. Let op het gebruik van generalisaties en grijp in door de coachee specifiek te laten zijn en maak hem of haar bewust van de gevolgen van generalisaties.
<b>Awareness</b>	Bewustzijn is niet de meest perfecte vertaling van het begrip. Het gaat er om dat we ons bewust zijn van wat er om ons heen gebeurt. Zelfbewustzijn is bewust observeren wat je op enig moment ervaart. Vergroten van zelfbewustzijn is van essentieel belang om de onderstroom in organisaties helder te krijgen
<b>Respons-ability</b>	Verantwoordelijkheid nemen is synoniem voor het in staat zijn om antwoorden te geven. Het maken van keuzes is inherent verbonden met het nemen van verantwoordelijkheid
<b>Onderstroom</b>	Datgene in de organisatie dat niet zichtbaar is. De cultuur, de beleving van waarden in een organisatie. In een ijsberg is de onderstroom het grootste deel, 90% ongeveer, dat niet zichtbaar is.
<b>Bovenstroom</b>	Wijst op de zichtbare facetten in uw organisatie. De harde factoren zoals de geformuleerde missie en visie, afgesproken targets etc. Van de de metafoor die we zojuist noemde is de bovenstroom het 10% zichtbare deel van de ijsberg boven water.
<b>Rapport</b>	Een begrip uit de communicatie wereld dat iets zegt over de mate waarin we in een conversatie verbonden zijn met onze gesprekspartner. We onderscheiden 3 niveaus van rapport <b>Fysiek</b> Afstemming van lichaamstaal en spraak. Vaak gebeurt dit in een gesprek vanzelf. <b>Mentaal</b> Is het helder wat de ander bedoelt? Laat je invullingen achterwege! Stel vragen om te verduidelijken Limbisch (instinctief) Er is sprake van een onvoorwaardelijke acceptatie van suggestie vanuit een emotionele ervaring van verbondenheid, veiligheid en vertrouwen.

Begrip	Betekenis
<b>Fenomenologische waarneming</b>	<p>Waarneming van verbale en non-verbale communicatie met alle zintuigen waarbij de rol van de neutrale getuige strikt wordt ingenomen. De neutrale getuige observeert zonder betekenis te geven aan de waarnemingen. Dit betekent niet oordelen, geen mening ontwikkelen en is in staat zijn of haar eigen model van de wereld tijdelijk te parkeren</p>
<b>Interne Dialoog</b>	<p>De stemmen die je in je hoofd hoort. Het niet te stoppen geklets met oordelen, vooroordelen over datgene wat je waarneemt (ziet, hoort, proeft, ruikt). Die interne stemmetjes worden gevormd door je opvoeding, je sociale context etc. Vaak is het de mening van ouders, leraren die je in je hoofd hoort. Je bent als het ware geïndoctrineerd met die meningen. De Interne Dialoog stoppen is een illusie. Het stoppen met luisteren en handelen op basis van de interne dialoog is een belangrijk ontwikkelpunt om écht contact te maken met de ander.</p>

## 9. Bijlage 2. Voorbeelden Geweldloze Communicatie

1. WAARNEMINGEN & OORDELEN	
Gisteren was Hans zonder reden boos op mij	“Zonder reden” is geen waarneming. Het is een oordeel.
Hans vertelde me gisteren dat hij boos was op mij	Nu is deze uitspraak een waarneming. De feitelijke situatie wordt weergegeven zonder daar betekenis aan te geven
Voor Jan was zijn mobiel gisteren belangrijker dan de vergadering	Een behoorlijk oordeel waar Jan waarschijnlijk niet op is aangesproken.
Tijdens de vergadering zag ik dat Jan een keer of drie bezig was met zijn mobiel	Nu is het een constatering zonder veroordeling.
Chris is een uitstekende manager	Deze uitspraak is ook een oordeel. Lijkt een prettige constatering maar het is een mening die niet onderbouwd is.
Chris is in staat mij elke keer weer een positief gevoel te geven over mijn inzet.	
De directeur speelde gisteren weer zijn favoriete chantage spelletje	Vol met oordelen.
De directeur was gisteren zichtbaar uitgeput	Lijkt een waarneming, maar uitgeput is een betekenis te geven aan iets dat wordt waargenomen
De directeur had gisteren donkere wallen onder zijn ogen	Dit is de waarneming. Zonder oordeel. Met het woord “erge wallen..” zou weer een oordeel ontstaan

2. GEVOEL OF INTERPRETATIE	
Ik heb het gevoel dat je me niet waardeert	Waardering is geen gevoel, het is een interpretatie of betekenis die je zelf aan geeft aan hoe je de reactie met die ander ervaart.
Ik word onzeker door de manier waarop we communiceren	Geeft een gevoel aan dat specifiek bij jou leeft.
Ik ben teleurgesteld dat we deze klant kwijtraken	Eengevoel gevolgd door een interpretatie. In plaats van kwijtraken is het beter te stellen wat er precies gebeurd is. Bijv. Daar de klant de huidige samenwerking beëindigd.



### 3. VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN & BEHOEFTE COMMUNICEREN

Ik voel me boos omdat ik behoefte heb aan respect en ik jouw woorden hoor als een belediging

Deze spreker neemt verantwoordelijkheid voor de eigen gevoelens

Ik voel mij gefrustreerd als jij te laat komt.

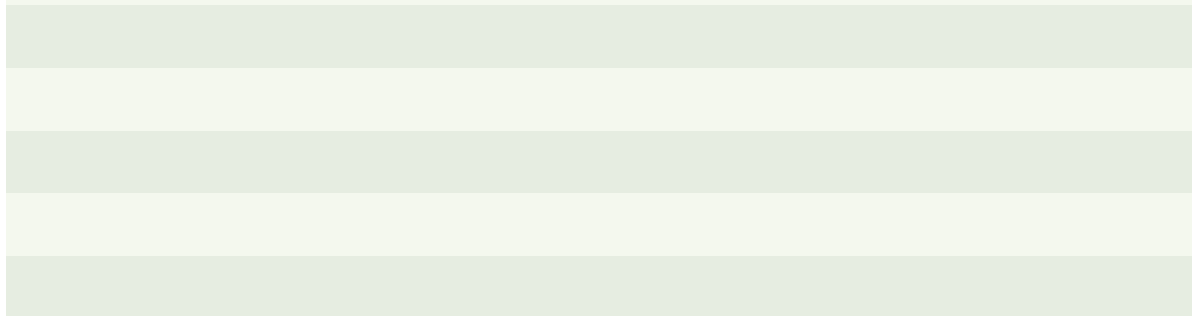
De spreker stelt het gedrag van de ander verantwoordelijk voor de eigen gevoelens en neemt daarvoor geen verantwoordelijkheid vanuit de eigen behoeften (bijv. ik wil kunnen vertrouwen op gemaakte afspraken)

Het frustreert mij enorm omdat jij de enige bent die voortdurend onze afspraken niet nakomt

De spreker stelt het gedrag van de ander verantwoordelijk voor de eigen gevoelens en neemt daarvoor geen verantwoordelijkheid vanuit de eigen behoeften (bijv. ik wil kunnen vertrouwen op gemaakte afspraken).

Ik ben ontmoedigd omdat ik verder had willen zijn met mijn werk dan ik nu ben.

De spreker neemt verantwoordelijkheid voor de eigen gevoelens.



#### 4. DUIDELIJKE VERZOEKEN & WENSEN UITSPREKEN

Ik wil dat je me beter begrijpt	Begrijpen” is geen duidelijk verzoek.
Ik zou graag willen dat je meer vertrouwen in jezelf zou stellen	Geen duidelijk verzoek: “meer vertrouwen” is geen duidelijke concrete actietaal
Ik wil dat je stopt met overwerken.	Negatief verzoek: drukt alleen uit wat men NIET wenst
Ik wil graag dat je je aan de afgesproken werktijden houdt.	Duidelijk en concreet verzoek