

Lerende teams *met* Action Learning

TWAN PAES IN GESPREK
MET REG REVANS OVER
HET ONTSTAAN VAN
ACTION LEARNING

Twan Paes



Vooraf

In dit boekje beschrijf ik op een ludieke manier een stukje van het leven en werk van Reg Revans, een Britse academicus en pionier van action learning. Revans ontdekte dat managers veel meer leren door ervaringen te delen en elkaar kritische vragen te stellen dan via traditionele trainingsmethoden. Zijn theorie combineert geprogrammeerde kennis met inzichtelijke vragen en benadrukt leren in kleine groepen door actie en reflectie. Deze benadering heeft wereldwijd grote invloed gehad op organisatieontwikkeling en leiderschapstrainingen. Hierin ligt de basis van Action Learning. Het is geen opsomming van zijn werk, maar – geheel in de stijl van action learning – een dialoog tussen Reg Revans en Twan Paes. Een dialoog die in werkelijkheid nooit heeft plaatsgevonden; Revans overleed in 2003. Maar in mijn hoofd heeft die wel degelijk plaatsgevonden. Veel leesplezier. De vorm heb ik gekozen nadat ik geïnspireerd was door het boek Het feilbare geweten van Edgar Karssing, waarin hij in gesprek gaat met Adam Smith.

Twan Paes

Inhoud

Proloog: een (teams)meeting met Reg Revans	4
De ontmoeting	
Wandeling met Reg Revans	5
Onderweg: twijfel en praktijk	6
Onderweg: managers en teams	8
Onderweg: de omvang van teams.	11
Onderweg: sport.	14
Over Twan Paes	18
Over WIAL	19
Bijlagen	20
Vragen om zelf mee te wandelen	

Proloog

*Ik had een teams meeting met Reg Revans en dat liep
uit in een wandeling langs de geul in Limburg.*

De ontmoeting

Twan: Mijnheer Revans, mag ik u wat vragen stellen over action learning? Ik ben benieuwd hoe u kijkt naar leren in organisaties.

Revans: Dat lijkt me wel leuk, Twan, maar niet via zo'n beeldscherm. Kijk eens naar buiten: het is herfst. De bladeren vallen, de lucht is helder en koel. Laten we morgen een wandeling maken langs de rivier. Morgenochtend om 10 uur?

Twan: Dat vind ik geweldig, ik voel me vereerd. Ik merk dat ik vaak vastzit in theorieën en modellen, en ik hoop dat u mij kunt helpen om leren meer praktisch te maken.

Revans: Geen probleem, Twan. Voor mensen die action learning een warm hart toedragen maak ik graag tijd. Tijdens zo'n wandeling kan ik dingen beter uitleggen aan de hand van wat we tegenkomen. Voor mij is de natuur de microkosmos voor hoe mensen in organisaties

leren. Je zult zien: de seizoenen, de rivier, de bomen – ze zijn allemaal metaforen voor het leerproces.

Wandeling met Reg Revans

*De Geul kabbelde naast het pad, het rook naar natte
aarde en vallende bladeren. Revans liep met zijn handen
op zijn rug, alsof hij niet wandelde maar luisterde.*

Twan: Hoe bent u als wetenschapper tot action learning gekomen?

Revans: Dat is een goede vraag, Twan. Mijn achtergrond ligt in de natuurkunde, waar ik leerde dat echte kennis ontstaat door het stellen van vragen en het erkennen van wat je niet weet. Tijdens mijn werk bij de Britse National Coal Board zag ik dat traditionele trainingsmethoden niet het gewenste effect hadden. Managers leerden het meest wanneer ze samenkwamen om hun ervaringen te delen en elkaar kritische vragen stelden over hun dagelijkse praktijk. Dus zo begon het. Dat was een eye opener.

Onderweg: twijfel en praktijk

Twan: Dat klinkt wel erg makkelijk en kort door de bocht, maar ik snap het. Soms lijkt het alsof managers vooral bezig zijn met het afvinken van modellen en het volgen van procedures.

Revans: Kijk daar mee uit Twan, je oordeelt wel snel. Managers lijken vaak te verdrinken in concepten, modellen en theorieën, terwijl ze in de praktijk moeite hebben om deze inzichten daadwerkelijk toe te passen. Sorry Twan, dit is ook een oordeel.

Twan: Maar waarom die focus op managers?

Revans: Omdat managers het leerklimaat in teams sterk beïnvloeden. Niet omdat zij belangrijker zijn dan anderen, maar omdat hun gedrag vaak bepaalt of twijfelen, vragen stellen en leren veilig genoeg worden. Als zij alleen sturen en doceren, leert de organisatie gehoorzamen. Als zij laten zien dat zij zelf ook zoeken, wordt leren besmettelijk.

Twan: Maar organisaties draaien toch niet alleen op managers?

Revans: Omdat het begint bij het management. Niet alleen om de strategie uit te dragen, maar vooral om het juiste voorbeeldgedrag

te tonen. Als managers laten zien dat ze durven te twijfelen en te leren, volgt de rest van de organisatie vanzelf.

Twan: Welke modellen zou u mij adviseren als ik managers met hun teams begeleid? Ik merk dat veel managers moeite hebben om een model of theorie in de praktijk te brengen.

Revans: Zorg er in elk geval voor dat als je een model of theorie eigen maakt, deze het probleem oplost en dat je niet het model als doel op zich ziet. Volgens mij hebben coaches daar wel een handje van om hun model te verkopen.

Gebruik modellen zoals situationeel leiderschap, Lencioni of Tuckman vooral als ze inzicht geven in waar je nu staat en waar je naartoe wilt. Maar vergeet niet: het gaat om de praktijk, niet om het model.

Twan: Ja, daar heeft u een punt... zoals wij van WC-eend adviseren WC-eend.

Revans: Ha, dat is een mooie vergelijking. Maar communiceer helder, niet wat populair is.

Twan: Waar waren we gebleven? Oh ja, bij leren als meer dan kennis opdoen. Maar hoe heeft u, als wetenschapper, het aangedurfd om kennis minder belangrijk te maken?

Revans: Ik ontdekte dat leren niet alleen gaat over het opnemen van kennis, maar vooral over het proces van samen reflecteren en handelen. Kennis is belangrijk, maar zonder vragen blijft het los zand.

Twan: Dus vragen zijn minstens zo belangrijk als leren?

Revans: Vragen zijn de motor van leren. Ze zetten aan tot nadenken, tot het doorbreken van aannames en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden. Zonder vragen blijft kennis oppervlakkig en statisch. Met vragen wordt kennis levend en toepasbaar. Stel je voor: kennis is het hout, maar vragen zijn de spijkers die het geheel samenhouden. Zonder vragen stort de brug in zodra de stroom van verandering te sterk wordt.

Onderweg: managers en teams

Twan: En zij die geen manager zijn? De teamleden, hoe leren zij het beste?

Revans: Mensen leren het beste als ze actief betrokken zijn bij het oplossen van echte problemen, in plaats van passief informatie te consumeren. Action learning is ontstaan uit de noodzaak om leren effectiever en praktischer te maken. Ik heb ontdekt dat een team uit maximaal acht mensen nog effectief kan samenwerken. Door in

kleine groepen te werken, konden mensen hun problemen aanpakken en tegelijkertijd leren van elkaars inzichten. Ga echt niet bij lastige dingen met teams, groter dan 8 mensen aan de slag.

Twan: Mijnheer Revans, u zei dat leren een dans is tussen weten en niet-weten. Als ik om me heen kijk, zie ik hoe de seizoenen steeds opnieuw beginnen. Is dat ook hoe u leren ziet?

Revans bleef staan bij een oude eik en legde zijn hand tegen de bast.

Revans: Ja, Twan. Kijk naar deze bomen. Ze laten los wat niet meer dient, en maken ruimte voor nieuw leven. Zo is het ook met kennis. We moeten durven loslaten wat we denken te weten, om vragen toe te laten die ons verder brengen. De wind stelt de boom op de proef. Soms buigt hij, soms kraakt hij, maar altijd leert hij hoe stevig zijn wortels zijn.

Zo werkt het met mensen en organisaties: vragen zijn de wind die ons dwingt te bewegen, te reflecteren, en sterker te wortelen in de praktijk.

Twan: En zo was het altijd. Kijk naar de overgang van mensen die van fabriek naar kantoor gingen, de komst van internet en nu komt AI er weer bovenop.

Revans: ja Twan, andere tijden vragen erom dat we het oude opnieuw benaderen met nieuwe mogelijkheden.

$$L = P + Q$$

Twan: Dus om maar bij de natuur te blijven, de Q in uw formule – de vragen – zijn als de wind die door de takken waait?

Ondertussen trok een vlaag wind door de takken, alsof de natuur hem gelijk gaf.

Revans: Precies. Het is de vraag die de kennis verankert in de praktijk. Zonder vragen wordt kennis een archief, een bibliotheek die niemand betreedt. Met vragen wordt kennis een brug naar actie. En die brug moet telkens opnieuw gebouwd worden, want de omgeving verandert sneller dan ooit.

Twan: Hoe kijkt u dan tegen de komst van Chat GPT in het kader van de Q en de P.

Revans: Als ik goed begrepen heb wat ChatGPT doet en belooft, dan staat dat vooral voor de P: de geprogrammeerde kennis. Die kennis ontsluit je pas goed door de juiste vragen te stellen en door te

vragen. Anders krijg je oppervlakkige antwoorden en blijf je oppervlakkig bezig..

Twan: Sorry dat ik u onderbreek. Maar dat kennen we hier van de jaarlijkse heidagen waar we met grote groepen met elkaar gaan leren en plannen maken. Het zijn er altijd maar een paar die het voortouw nemen.

Onderweg: de omvang van teams

Revans: Daarom moet je ook in teams werken. Ik heb ontdekt dat een team uit maximaal 8 mensen nog effectief kan samenwerken. Door in kleine groepen te werken, konden mensen hun problemen aanpakken en tegelijkertijd leren van elkaars inzichten. Dit leidde tot mijn formule: Leren is Programmed Knowledge plus Questions ($L = P + Q$)

Twan: Toch kom je die niet vaak tegen in de literatuur

Revans: Twan, mijn formule $L = P + Q$ is eenvoudig maar vaak verkeerd begrepen. Programmed Knowledge (P) - dat is wat je kunt lezen, studeren, verzamelen. Daar zijn mensen vandaag de dag heel goed in: ze consumeren informatie alsof het brandstof is. Maar

zonder de Q, de vragen die voortkomen uit echte twijfel en ervaring, blijft die kennis los zand.

Twan: Dus u zegt dat het niet genoeg is om te weten, men moet ook durven vragen? Dat klinkt als een cyclische beweging: kennis verzamelen, vragen stellen, toepassen, reflecteren, en weer opnieuw beginnen.

Revans: Juist. Action Learning is geen rechte lijn, maar een ritme. Het is een dans tussen weten en niet-weten. Het is de moed om te zeggen: ik weet het niet, maar ik wil het onderzoeken samen met anderen. In die twijfel ligt de kiem van collectieve wijsheid.

Twan: PLAN DO CHECK ACT!

Revans: Ja Twan maar dan niet alleen snel snel, in de rationele bovenstroom, vertraag ook door de onderstroom voldoende aandacht te geven.

Twan: En wat zou u mensen vandaag meegeven, nu ze zoveel informatie tot zich nemen maar vaak weinig ruimte maken voor reflectie?

Revans: Ik zou zeggen: stop met het najagen van antwoorden. Stel betere vragen. Zoek de spanning op tussen wat je denkt te weten en wat je nog niet begrijpt. En doe dat niet alleen, maar in een set, een

kleine groep die samen reflecteert en handelt. Daar, in die cyclische dialoog, beklijft leren.

Twan: Wat zou u mensen in 2026 meegeven, nu de wereld zo snel verandert?

Revans: Wees niet bang voor twijfel. Stel vragen die je ongemakkelijk maken. Zoek anderen op die anders denken dan jij. Zie leren niet als een rechte weg, maar als een veld waarin je telkens nieuwe paden ontdekt. Het ritme van leren is cyclisch, zoals de seizoenen. Alleen zo kan collectieve wijsheid groeien.

Onderweg: sport

Twan: Mijnheer Revans, u had een indrukwekkende carrière als topsporter. Wat heeft u geleerd van die ervaring, en hoe heeft dat uw visie op action learning beïnvloed?

Revans: Sport heeft mij veel geleerd over discipline, doorzettingsvermogen en het belang van teamwork. Als atleet bij de Olympische Spelen besepte ik dat succes niet alleen gaat om individuele kracht, maar vooral om het vermogen om te leren van elke wedstrijd, elke training, en van je teamgenoten. In action

learning zie ik veel parallellen met sport. Het is een continu proces van oefenen, fouten maken, reflecteren en verbeteren. Net zoals een sportteam samenwerkt om beter te worden, leren mensen in kleine groepen door ervaringen te delen en elkaar vragen te stellen. Die dynamiek van samen leren en groeien is essentieel.

Twan: Maar van sporters, en zeker topsporters, verwachten we toch alleen maar dat ze winnen?

Revans: Ja, dat denkt men en men wil het graag zo framen. Het is juist de kunst van ieder mens om in de leerstand te blijven en uit de presteerstand te komen. Presteren is namelijk een gevolg van leren. Dus als je wint, gedraag je dan als een lerende winnaar en als je verliest als een lerende verliezer.

Twan: Dus, ondanks dat u, met verspringen en hink-stap-sprong een individuele sporter was, heeft uw sportervaring u het belang van collectief leren en het cyclische proces laten zien?

Revans: Zeker. In sport is er altijd een ritme van spanning en ontspanning, van inspanning en herstel. Datzelfde ritme zie ik terug in action learning: het is geen rechte lijn, maar een dans van weten en niet-weten, van actie en reflectie. Mijn sportcarrière heeft mij

geleerd dat je alleen door die cyclische beweging echt vooruitgang boekt.

Twan: En wat gebeurt er als mensen alleen maar kennis verzamelen, zonder vragen te stellen?

Revans: Dan zouden wij nu niet over die brug gelopen zijn, die was dan altijd onaf gebleven. Weet je nog wat ik eerder zei? Kennis is het hout, maar vragen zijn de spijkers die het geheel samenhouden. Zonder vragen stort de brug in zodra de stroom van verandering te sterk wordt.

Twan: Dus leren is niet een archief, maar een constructie die telkens opnieuw gebouwd moet worden?

Revans: Juist. En het bouwen doe je nooit alleen. Action Learning is een collectieve brug: ieder draagt een plank, ieder stelt een vraag, en samen vind je de weg naar de overkant.

Revans: Twan mag ik jou ook een vraag stellen?

Twan: Ja natuurlijk.

Revans: wat neem jij mee uit dit gesprek? Een ding!

Twan: Pff, dat is lastig. En als ik moet kiezen, dan is het dit: leren doe je vooral in de praktijk. Dat vraagt erom dat je complexiteit erkent en openlijk durft te twijfelen. Daarvoor wil ik u heel erg bedanken.

Revans: En dan wil ik je toch graag mijn meest geciteerde slogan meegeven. Namelijk: *'There is no action without learning and no learning without action'* Daarom heet de filosofie ook Action Learning.

*'There is no action
without learning and no
learning without action'*

Revans: En met wie zou je nog meer zo'n wandeling willen maken?

Twan: Socrates.

Revans: Je hebt het begrepen Twan. Nodig hem uit en veel plezier.

Zo liepen we het laatste stuk zwijgend verder. Het water was duidelijker te horen nu de wind ging liggen...

Twan Paes, augustus 2026.

Over Twan Paes

Twan Paes (1963) is al ruim 45 jaar toegewijd aan het bouwen van teams die leren en presteren. Wereldwijd behoort hij tot een select gezelschap van Master Action Learning Coaches, opgeleid en begeleid door prof. dr. Michael Marquardt, met directe wortels naar prof. dr. Reg Revans, de grondlegger van action learning. In Nederland wordt hij gezien als een van de gezichtsbepalende mensen rond action learning.

Zijn weg naar deze positie begon als handbaltrainer, hij groeide door tot directielid bij een zorgverzekeraar. Sinds 2004 begeleidt hij nog altijd het grootste deel van zijn week teams, leiders en organisaties in nagenoeg elke sector naar high performing teams.

In 2002 rondde hij de Action Learning MBA af; later volgde MALC (Master Action Learning Coach). Hij is Master Facilitator Team Psychological Safety, acht jaar board member geweest van WIAL Global, en is directeur van WIAL NL. Hij doceert aan diverse Masteropleidingen, en leidde honderden mensen op tot Action Learning coach. Hij is de bedenker van de Team Performance Loop.

Over WIAL

WIAL Nederland is onderdeel van het internationale WIAL-netwerk. Daardoor maken we deel uit van een wereldwijde organisatie waarin kennis, ervaring en ontwikkelingen rondom Action Learning worden gedeeld en verder ontwikkeld. Wij brengen we het gedachtegoed van WIAL in Nederland in verbinding met vraagstukken die organisaties en teams vandaag de dag tegenkomen.

Wij kijken verder dan Action Learning als methode. Onze overtuiging is dat teams het onderscheidende vermogen van organisaties zijn. Omdat een goed functionerend team in staat is om de kennis, ervaring en perspectieven van verschillende mensen te combineren.

Voor ons begint duurzaam presteren bij het vermogen van een team om continu te leren. Een team dat leert, past zich aan wanneer omstandigheden veranderen. Het gebruikt fouten als informatie. Het kan benut verschillende perspectieven voordat het tot een oplossing komt. En het reflecteert op de eigen manier van werken.

Aik Gerrese, mede-eigenaar WIAL Nederland



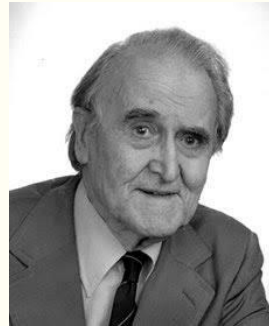
Bijlage

Vragen om zelf mee te wandelen:

- Herken jij situaties waarin het delen van ervaringen en het stellen van vragen meer opleverde dan het volgen van een standaard training?
- Welke vraag heeft jou recentelijk aan het denken gezet of geholpen om een probleem op te lossen?
- Wat zou jij vandaag kunnen loslaten om ruimte te maken voor nieuwe inzichten of vragen?
- Met wie zou jij in gesprek willen gaan om je eigen aannames uit te dagen? Welke ongemakkelijke vraag zou je willen stellen?
- Gebruik jij modellen als hulpmiddel, of zijn ze soms een doel op zich geworden? Kun je een voorbeeld geven?
- Hoe kun jij het ritme van oefenen, reflecteren en verbeteren toepassen in jouw werk of team?
- Hoe kun jij zorgen dat men meer focust op leren en minder op resultaten als het spannend wordt?

Tot slot: wandel zelf verder

Een laatste uitnodiging om mee te denken over leren, vragen stellen en handelen.



In deze denkbeeldige wandeling met Reg Revans, de grondlegger van Action Learning, nodig ik je uit om anders te kijken naar leren, vragen stellen en veranderen in organisaties. Langs het pad ontvouwt zich een gesprek over praktijk, twijfel, moed en de kracht van kleine groepen. Geen kant-en-klare antwoorden, maar gedachten die uitnodigen om zelf verder te zoeken.

Misschien is dat ook precies de bedoeling van dit boekje: niet om het laatste woord te hebben, maar om een volgende vraag op te roepen. Voor managers, professionals, begeleiders, coaches en iedereen die gelooft dat echte ontwikkeling begint bij goede vragen.

Wie leest, wandelt mee – en ontdekt onderweg waarom leren nooit losstaat van handelen.