



Serie vaktechniek: Hoe te reflecteren?

Dialogoog van de professional met de praktijk

Eerder in de serie Vaktechniek bleek dat 'reflecteren meer dan evalueren' is (*Management Consultant Magazine* nr 5, 2003). In dat artikel werd ingegaan op het wat en waarom van reflecteren. En niet op het hoe. Hoe is het reflecteren in de eigen praktijk vorm te geven?

In het eerdere artikel werd reflecteren, in navolging van Donald Schön, beschreven als een dialoog van de professional met zijn omgeving om zo oplossingen te vinden voor unieke, complexe vraagstukken. Nou is 'de omgeving' natuurlijk niet in staat om daadwerkelijk een dialoog aan te gaan. Schön bedoelt het dan ook niet letterlijk: hij geeft aan dat de professional zichzelf vragen stelt, overwegingen uitwerkt, hypotheses formuleert en plannetjes maakt, en op basis daarvan nieuwe acties uitzet of experimenteert. De effecten van acties en experimenten worden gezien als de antwoorden van de omgeving. In feite voert de professional dus een gesprek over het vraagstuk met zichzelf. Een innerlijke dialoog.

Deze innerlijke dialoog kan op verschillende momenten worden gevoerd. Schön onderscheidde *reflection-on-action*: het evalueren van de effecten van het handelen ten opzichte van de vooraf gestelde doelen; en *reflection-in-action*: een geïntegreerd proces van denken tijdens het doen, van improvisatie in het handelen, van continu onderzoeken, uitproberen en bijsturen.

Onderliggende vermogens

Beide vormen van reflectie vragen om open te blijven staan voor alle effecten van je handelen en het expliciteren van je knowing-in-action, het onbewust geworden weten hoe te handelen. Reflecteren maakt het doelgerichte, bewuste, systematische en procesmatige karakter van het professionele, methodische handelen weer zichtbaar.

Het is echter niet eenvoudig om je onbewuste onder woorden te brengen. Daarvoor is een aantal onderliggende vermogens nodig. Ten eerste moet iemand de 'derde' positie kunnen innemen en over enige zelfkennis beschikken. Bij het reflecteren, beschouw je het vraagstuk en specifiek je eigen handelen daarbinnen. Hiertoe is het nodig dat je als zijnde-een-buitenstaander/een observator/een-vlieg-op-het-plafond ook naar jezelf kunt kijken. Dit vermogen lijkt samen te hangen met de intellectuele vermogens en geletterdheid. Door het innemen van deze derde positie leert iemand ook z'n eigen sterke en zwakke kanten kennen evenals de eigen vervormingen. Zo valt beter in te schatten wat je eigen of andermans aandeel in het vraagstuk is.

Ten tweede moet iemand kunnen divergeren, zowel in de beeldvorming over het vraagstuk als in het bedenken van handelingsalternatieven. Reflecteren is gericht op het vrijmaken van het beeld van het vraagstuk en vraagt dus om het verzinnen en verkennen van meer en andere invalshoeken of interpretaties. Vakkennis en taal geven daarbij een goede basis omdat zij bepaalde delen van het vraagstuk juist doen oplichten of op de achtergrond plaatsen. Bovendien geven zij aanwijzingen voor nieuwe oplossingsrichtingen en handelingsalternatieven. Tenslotte vraagt reflecteren ook om praktische vaardigheden.

Zoals alles kost reflecteren ook simpelweg tijd. Zeker tijdens het werken aan complexe, hectische vraagstukken vraagt het discipline en organiserend vermogen om pas op de plaats te maken en die tijd ook te nemen.

Vertragsproces

In de loop van de tijd zijn er verschillende reflectiemethoden en technieken ontwikkeld. In de basis maken zij het reflecteren tot een gezamenlijk vertragsproces met vakgenoten waarbij wordt teruggekeken en/of vooruitgekeken op een vraagstuk van één van de deelnemers. De methoden en technieken richten zich daarmee op het 'reflection-on-action' en minder op 'reflection-in-action'. De impliciete veronderstelling is dat reflection-in-action vanzelf voortkomt uit regelmatig reflecteren-on-action.

Een kenmerkend onderdeel van verschillende methoden is het beschrijven of bespreken van het vraagstuk en het eigen handelen daarbinnen. Dit dwingt iemand om z'n eigen denkproces te vertragen (schrijven en praten gaan langzamer dan denken). Dit vertragen van de gebruikelijke of routinematige reactie in denken en doen, helpt om afstand te nemen. Hierdoor ontstaat ruimte voor andere interpretaties van het vraagstuk en andere aangrijpingspunten voor het handelen.

Hoewel de methoden sturing geven aan het reflecteren, is het verstandig om je bij te laten staan door een ervaren vakgenoot. Zijn/haar rol bestaat uit het bewaken en bijsturen van het gebruik van de methode, het toevoegen van kennis en ervaring over het reflecteren, het vak en het voorliggende vraagstuk, en het stimuleren van reflectie door het bevragen en inbrengen van andere zienswijzen.

Veel van de methoden maken het reflecteren tot een gezamenlijk proces met vakgenoten. Dit heeft een aantal voordelen. Zo heeft de ander automatisch een derde positie ten opzichte van jezelf, hij/zij kan makkelijk teruggeven wat hij/zij jou ziet doen of welk aandeel jijzelf in de situatie hebt. Verder hebben meer personen altijd meer ervaring en meer mogelijke interpretaties over het vraagstuk.

Het groepsproces tijdens het reflecteren zelf biedt verder mogelijkheden om het proces in het hier en nu (parallel proces) te gebruiken. Ten slotte is het vaak veel makkelijker om jezelf de discipline op te leggen c.q. de tijd te gunnen als er ook anderen bij zijn betrokken.

Methoden en instrumenten

Zoals gezegd zijn er in de loop van de tijd verschillende methoden en instrumenten ontwikkeld om het gezamenlijke vertragsproces te bevorderen en te sturen. Binnen de Ooa en verschillende opleidingsinstituten wordt een aantal methoden veelvuldig gebruikt. Hieronder volgt daarvan een korte toelichting.

(Begeleide) interview

Een methode om in een groep professionals te reflecteren op een specifiek vraagstuk van één van de deelnemers en diens handelen daarin. De nadruk kan daarbij liggen op het toepassen van vakkennis in een specifieke, lastige situatie. Gebruikelijker is de nadruk op de manier waarop de inbrenger met die vakkennis omgaat en in die situatie handelt. Ook kan de nadruk liggen op de inbrenger zelf.

Korte typering:

- Gericht op individuele professionalisering;
- Reeks, vaak maandelijke, bijeenkomsten van vier tot zes vakgenoten;
- Eén deelnemer brengt een vakvraagstuk in;
- Nadruk op het vraagstuk zelf, de hantering ervan of de inbrenger zelf;
- Terugkijken en vooruitkijken op het vraagstuk en eigen handelen door onderlinge uitwisseling en verrijking;
- Variatie van methodieken en technieken (tien stappen, U methode, roddelen, clinics).

Voor geïnteresseerden:

Erik de Haan, *Leren met collega's. Praktijkboek intercollegiale consultatie*, 2001, Van Gorcum BV, ISBN 90 232 3710 2.

(Project/Organizational) Learning history

Een combinatie van direct betrokkenen en outsiders reflecteren gezamenlijk op het project met als doel een discussie binnen de organisatie te starten. Zij doen dit door een verslag op te stellen in een twee kolommenstructuur: rechts staat een verhaal van een betrokkene en links de commentaren van anderen.

Korte typering:

- Gericht op organisatieleren/starten van een leerzame discussie in de organisatie;
- Reeks bijeenkomsten van direct betrokkenen en een aantal buitenstaanders van een project, doorlooptijd 0,5 tot 1,5 jaar;
- Onderwerp is een (meestal afgerond) project in de organisatie;
- Nadruk op de variëteit aan betekenissen vanuit verschillende actorposities;
- Met name terugkijkende en betekenisgevende reflectie.

Voor geïnteresseerden:

Learning history overview: <http://ccs.mit.edu/lh/overview.html>



'Reflecteren is de
aangewezen manier
om je het adviesvak
eigen te maken'

Reflective Project Journal

Reflective project journal is een intensieve methode om te reflecteren op een (langer lopende) opdracht of project. Het reflective project journal bestaat uit een doorlopend werkverslag waarin alle projectgegevens en de eigen handelingen worden beschreven. Dit verslag wordt aangevuld met verschillende soorten reflecties. Het is zeer geschikt voor gebruik naast een leerroute voor de koppeling van het geleerde aan het werk. Verslagen worden door vakgenoten of studiegenoten onderling, schriftelijk of mondeling becommentarieerd.

Korte typering:

- Gericht op individuele professionalisering en de versterking van het handelen in een project;
- Individuele schriftelijke verslaglegging met schriftelijke (duo's) of mondelinge (groep tot vijf personen) reactie;
- Geschikt voor het volgen van deelnemers in projecten;
- Onderscheid inhoudelijke, theoretische en methodische reflectie, ook ruimte voor persoonlijke en normatieve reflectie;
- Reflection-on-action toewerkend naar reflection-in-action (afhankelijk van tijdsinterval).

Voor geïnteresseerden:

Publicatie in voorbereiding. Voor informatie neem contact op met de auteur.

Supervisie

Persoonlijke begeleiding bij reflectie op een werksituatie door (vakmatige) supervisor. Er wordt gebruik gemaakt van de parallel tussen de supervisiesituatie en de werksituatie: in beide situaties gaat het om het doelgericht hanteren van de eigen persoon ten behoeve van de cliënt.

Korte typering:

- Gericht op individuele professionalisering;
- Reeks 1:1 bijeenkomsten van supervisor en supervisant;
- Supervisant brengt werkervaring in ter bespreking;
- Gericht op integratie van denken, voelen en handelen als persoon in werk en beroep;
- Nadruk op het ontwikkelen van de interne supervisor.

Voor geïnteresseerden:

Daan Siegers en Dinie Haan, Handboek Supervisie, 1999, Bohn Stafleu van Loghum, ISBN 90 14 03927 1

Kolommenoefening Argyris

Methode gericht op het reflecteren op gesprekken gebaseerd op de theorie van Argyris. Betrokkene maakt individueel een, zo mogelijk letterlijke, weerslag van het gesprek. Vervolgens voegt hij in een linkerkolom alle gedachten en gevoelens tijdens het gesprek toe. Met begeleider en eventueel leergroepsleden wordt gezocht naar achterliggende aannames en patronen.

Korte typering:

- Gericht op de individuele professionalisering van gespreksvaardigheden inclusief de verkenning van de achterliggende waarden en overtuigingen;
- Individueel schriftelijke voorbereiding, bespreking met begeleider of in de leergroep;
- Schriftelijk gespreksverslag inclusief gedachten en gevoelens, mondelinge bespreking;
- Nadruk op persoonlijke zelfreflectie.

Voor geïnteresseerden:

Chris Argyris, *Leren in en door organisaties*, 1996, Scriptum, Schiedam, ISBN 90 55 94008 9

Oefening baart kunst

De methoden helpen allemaal om systematisch terug te kijken op ervaringen, je bewuster te worden van je eigen interpretaties van de situatie en je eigen overwegingen achter je handelen. Zij zijn gericht op het al doende aanleren van een heuristische manier van redeneren die je in staat stelt om de waarheden en regels in de unieke situatie te leren kennen. Deze manier van redeneren is bewust, doelgericht, systematisch en procesmatig en vormt de basis van het methodisch handelen.

Om je dit eigen te maken, geldt ook hier: oefening baart kunst! De mate waarin iemand zich deze manier van redeneren en handelen onder de knie krijgt, is afhankelijk van de intensiteit en hoeveelheid oefeningen. Zeker in de beginjaren van het adviseerschap is het aan te raden zeer regelmatig te reflecteren. Gezien het heuristische karakter van veel advieswerk is het de aangewezen manier om het vak te leren.

Ook ervaren adviseurs zullen baat hebben bij het reflecteren. Het houdt hen scherp in hun methodisch handelen. Zeker in lastige, complexe situaties zullen ook zij hun handelen moeten kunnen verantwoorden en dus hun onbewuste bekwame handelen moeten kunnen expliciteren. Bovendien helpt het de hen opgedane ervaringen om te zetten naar deelbare vakkennis. ■

Brechtje Kessener werkt bij Sioo, het Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde. Als leermanager is zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van programma's, de leergangorganisatie, de begeleiding van leergroepen en individuen. Zij is bereikbaar via kessener@sioo.nl en 030-291 3000.