



Een voortdurend denkproces

Reflecteren, meer dan evalueren

Zowel binnen de Orde voor organisatieadviseurs als binnen de verschillende adviesopleidingen wordt gepredikt dat adviseurs moeten reflecteren. Dat zou belangrijk zijn voor de kwaliteit van dienstverlening en de professionalisering van de adviseur zelf. Maar wat doe je eigenlijk als je reflecteert?

In de *Dikke van Dale* is het eerst aangegeven synoniem voor reflecteren 'terugkaatsen' of 'weerspiegelen'. Hoewel ver- want ligt de betekenis die hier wordt bedoeld dichter bij het tweede synoniem van 'nadenken over'. Bijbehorende zelf- standige naamwoorden zijn reflectie als beschouwing, over- denking en overweging. Daarmee weten we dat reflecteren een denkproces is maar we weten nog niet wanneer of waar- over de adviseur zou moeten nadenken. Daartoe moeten we de vakliteratuur induiken. Eén van de grondleggers is Donald Schön die reflecteren beschreef als een voortdurend proces, een dialoog van de professional met zijn omgeving of vraag- stuk. Dit is nodig omdat de professional niet werkt met stan- daardoplossingen voor standaardvragen maar met complexe vraagstukken die om unieke oplossingen vragen. Dit geïnte- greerd proces van denken tijdens het doen, van improvisa- tie in het handelen, van continu onderzoeken, uitproberen en bijsturen noemt Schön *reflection-in-action*. Dit onder- scheidt hij van *reflection-on-action* dat betrekking heeft op het evalueren van de effecten van het handelen ten opzich- te van de vooraf gestelde doelen. Beide vormen van reflectie vragen om het open blijven staan voor alle effecten van je handelen en het expliciteren van je *knowing-in-action*, het onbewust geworden weten hoe te handelen. Verder onder- scheidt hij nog *reflection-on-reflection-in-action* wat kan wor- den beschouwd als de reflectie op je eigen reflecteren.

Doel

Maar reflectie is meer dan alleen het voortdurend, zowel tijdens als achteraf, nadenken over een voorliggend complex vraagstuk en je eigen handelen daarin. Het doel van het reflecteren is dat het een rijker beeld geeft van de situatie en het vraagstuk. En nadenken zonder nieuwe informatie, een nieuw gezichtspunt of gerichte aandacht voor een specifiek aspect van het vraagstuk levert zelden een nieuwe gedachte op!

Nieuwe informatie kan voortkomen uit het opnieuw scan- nen van de omgeving, door alles wat feitelijk, inhoudelijk en in samenhang bekend is over de situatie opnieuw tegen het licht te houden. Daarbij kan bewust worden gevarieerd met hoofd- en bijzaken, voor- en achtergrond, oorzaak en gevolg, wat gezegd wordt en wat juist niet gezegd wordt. Theorie kan hierbij worden gebruikt als interpretatieschema. De begrip- pen en modellen vormen een soortement van bril: zij geven aan waarop kan worden gelet en op welke wijze daaraan bete- kenis kan worden gegeven. Bovendien bevatten theorieën ook hypothesen over wat er aan de hand is en/of wat er aan gedaan zou moeten of kunnen worden.

Behalve deze inhoudelijke en theoretische overwegingen moet de professional ook telkens stilstaan bij zijn eigen han- delen en professionele inbreng. Deze methodologische over- wegingen richten de aandacht specifiek op de eigen keuzes voor rollen, posities, strategieën, methoden, interventies etc. Bij dit soort keuzes in het methodisch handelen spelen ook persoonlijke aspecten en normatieve overwegingen mee. Veel methodische keuzes komen (mede) voort uit persoonlijke

gevoelens, verlangens en belangen. Bij *reflection-on-reflec- tion-in-action* kunnen hierin soms patronen worden ontdekt en blijken achterliggende persoonlijke patronen, aannames of overtuigingen ook een belangrijke rol te spelen. Zeker dan is het van belang om de normatieve bril op te zetten en het eigen handelen af te zetten tegen centrale, professionele waar- den van het vak.

Hans Bennink noemt bovengenoemde invalshoeken bij reflecteren achtereenvolgens inhoudelijke, theoretische, methodologische, zelfreflectieve en normatieve overwegin- gen. Met deze indeling geeft hij dus een overzicht van de soort beschouwingen die, veelal in samenhang, onderdeel uitmaken van het reflectieproces. Door dit soort meersporig denken, of meervoudig kijken, vormt de professional zich een zogenoemde idiografische theorie (N= 1 theorie) over de unieke problematiek en de bijbehorende oplossingsrichting.

Professionaliseren

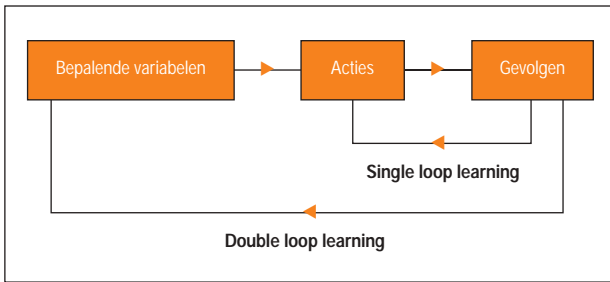
Het zal duidelijk zijn dat reflecteren, zoals hierboven geschetst, bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening van de adviseur. Dit komt het meest tot zijn recht in de genoemde complexe problemen, unieke situaties die vragen om unieke oplossingen. Dit soort problemen zijn vaak struc- tureel of cultureel van aard, niet eenvoudig maar wel ken- baar en er zijn wel ideeën voor de oplossingsrichting. Jaap J. Boonstra benoemt de bijbehorende aanpak niet voor niets het methodisch veranderen en verbeteren. Binnen de BoKS wordt gesproken over een ontwerpaanpak, en veranderingen van de tweede orde.

Ander karakter

Reflecteren gedurende het adviesproces krijgt een ander karakter bij routinematige problemen. Zij zijn vaak van tech- nische instrumentele aard en doorgaans is de oplossing reeds bekend of zelfs gestandaardiseerd. Reflecteren heeft in dit geval vooral betrekking op het verder verbeteren van de geijk- te methoden (standaardoplossing). Ook bij veranderingen van de derde orde heeft reflecteren een ander karakter. Er wordt hier namelijk gezocht naar nieuwe vormen van orga- niseren en er is een onbekende toekomst. Daarmee zijn de inhoudelijke overwegingen moeilijker te maken en gelden theorieën en modellen vaak niet. Het is natuurlijk extra van belang om in voortdurende dialoog met de omgeving te zijn maar de adviseur kan hierbij slechts beperkt putten uit zijn/haar ervaring.

Eigen ontwikkeling

Behalve de verbeterde dienstverlening heeft het reflecte- ren ook nut voor de professionele ontwikkeling van de advi- seur zelf. Dit zie je terug als je reflecteren plaatst in bijvoor- beeld het leermodel van Chris Argyris, die veel heeft samen- gewerkt met Schön.



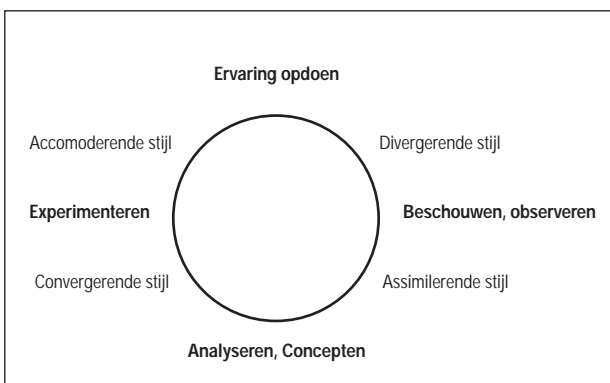
Figuur 1: Leermodel volgens Argyris

Reflecteren is te zien als onderdeel van de single loop learning cycle waarin je leert door verbanden te leggen tussen je eigen acties en de gevolgen daarvan. Vaak leiden je eigen acties ook tot de gewenste gevolgen, op basis van *knowing in action*. Indien je eigen acties echter niet het gewenste gevolg hebben, volg je de *single loop learning cyclus* en neem je nieuwe acties. Door reflecteren en experimenteren, bouw je het handelingsrepertoire op en word je je tegelijkertijd meer bewust van het eigen *knowing in action*. Door oefening van de *reflection on action* steeds verder te optimaliseren kun je al tijdens de actie, in steeds kleinere tijdsintervallen, reflecteren en acties eventueel wijzigen (*reflection in action*).

Argyris en Schön onderscheiden nog een tweede leercyclus namelijk het *double loop learning*. Deze cyclus wordt relevant als blijkt dat je niet de gewenste gevolgen of effecten weet te bereiken maar ook geen nieuwe acties meer weet te bedenken of uit te voeren. Dan kan het nodig zijn om de onderliggende bepalende variabelen te onderzoeken die ten grondslag liggen aan je gedragsrepertoire. Het reflecteren heeft dan niet meer zozeer betrekking op die enkele actie maar op onderliggende patronen in vele acties, op de vertaling van die patronen in variabelen en de bewuste keuze voor andere variabelen. Het zelfreflectieve gehalte van *double loop learning* is veel groter. Je eigen *single loop cyclus* is onderwerp van reflectie geworden, waarmee we spreken van *reflection-on-reflection-in-action*.

Een ander welbekend leermodel is het cyclische leermodel van David A. Kolb. Kolb onderscheidt vier fasen: de hier en nu ervaring; het verzamelen van feiten en observaties en reflecteren ten aanzien van die feiten; het komen tot con-

Figuur 2: leermodel volgens Kolb



cepten en generalisaties; en het uitproberen van de implicaties van die concepten in nieuwe situaties.

Hij maakt daarmee een specifiekere omschrijving van de fasen in het *single loop learning* proces. In Kolb's model is de rol van theorie makkelijker te plaatsen. Enerzijds zijn bestaande theorieën en modellen te zien als samenballingen van ervaringen van anderen. Deze ervaringen versnellen het maken van concepten en generalisaties, hetzij door ze gewoon over te nemen, hetzij door ze te gebruiken als startmateriaal voor nieuwe eigen modellen. Ook in de andere fasen kan het leerproces door theorie worden versneld. De theorie geeft namelijk aanwijzingen voor mogelijke zinvolle ervaringen, situaties waarin men zich kan begeven. Verder kunnen ze helpen bij het selecteren van de handige en betekenisvolle feiten en observaties doordat ze de aandacht op specifieke aspecten van die ervaring vestigen. Ook geven modellen al een taal waarmee de betekenis aan de waarnemingen wordt vormgegeven. Ten slotte geven modellen ook vaak een waardering voor handelingsalternatieven mee, en geven ze dus richting aan mogelijke experimenten.

Door de rol van theorie even prominent naar voren te brengen, wordt duidelijk dat reflecteren op een derde manier bijdraagt aan de professionalisering van de adviseur. Namelijk door bewust gebruik, en waar nodig aanvulling of verandering van (oude en nieuwe) theorie en modellen wordt het vak van organisatieadviseur steeds verder ontwikkeld. Reflecteren bevordert dus zowel de kwaliteit van dienstverlening als de professionaliteit van de adviseur, alsmede de ontwikkeling van het vakgebied.

Reflecteren binnen de Ooa

Uit het bovenstaande blijkt dat reflecteren een belangrijk vermogen is voor de adviseur. Zoals gezegd geeft ook de Orde van organisatie adviseurs (Ooa) dit aan. Binnen de BoKS, de Body of Knowledge and Skills van de Ooa, wordt reflecteren als onderdeel van de fase ' afronden en evalueren ' van het adviesproces letterlijk genoemd als één van de activiteiten en één van de competenties van de adviseur. Deze situering onder de fase van evalueren en afronden suggereert een beperking tot *reflection on action*, en wel aan het einde van het adviesproces. Impliciet komt een aantal aspecten van reflecteren verder terug onder de fase van het 'oplossen, ontwerpen en ontwikkelen'. Daar staan namelijk het 'uitwerken en ontwikkelen van alternatieve oplossingen' en het 'maken en verdedigen van keuzen' nog expliciet genoemd. Het blijft echter een wat beperkte invulling van het reflecteren.

De BoKS licht de activiteit van het reflecteren toe met: 'Elke opdracht is een leerervaring voor de adviseur. Dit helpt de adviseur om in volgende opdrachten beter te zijn als het gaat om kennis (inzicht in de sector, de organisatie van de cliënt, de voorbereidingen, de budgetbegrotingen en het gebruik van methoden) en vaardigheden (communicatie, reflectie, begeleiding, management en ontwikkeling van methoden).'

Als subcompetenties van de competentie van reflecteren benoemt de BoKS:

- inzicht hebben in eigen functioneren;
- het kennen, herkennen en erkennen van de grenzen van de eigen professionaliteit;
- het formuleren van nieuwe vragen voor de eigen professionele ontwikkeling; en
- het gebruiken van evaluatieresultaten om te komen tot procesverbeteringen van de eigen advieskundige en veranderkundige werkwijzen.

In deze toelichtingen wordt sterk de nadruk gelegd op de persoonlijke leerervaringen van de adviseur. Als we de uiteenrafeling van soorten overwegingen uit dit artikel hiernaast leggen, lijken dus vooral de zelfreflectieve, persoonlijke overwegingen onder de aandacht te worden gebracht. De inhoudelijke, theoretische, methodologische en normatieve overwegingen worden onderbelicht. De verbinding met een, ten gevolge van deze leerervaringen, verbetering van dienstverlening wordt gemaakt. Daarbij blijft echter het 'na afloop van' karakter behouden. De ontwikkeling van het vakgebied komt terzijde aan de orde in bijvoorbeeld de ontwikkeling van methoden.

Nadenken zonder een nieuw gezichtspunt of gerichte aandacht voor een specifiek aspect levert zelden een nieuwe gedachte op.

Ook binnen de professionaliseringsactiviteiten die de Ooa ontplooit, komt reflectie naar voren. In de notitie 'Professionaliseringstraject van de organisatieadviseur', van mei 2003, wordt professionalisering geschetst als het voortdurend werken aan het eigen ontwikkelingsproces, waarbij de adviseur het vermogen leert te ontwikkelen tot systematische reflectie op het eigen handelen en tot het afleggen van verantwoording daarover. Het professionaliseringstraject beoogt de leden van de Ooa te ondersteunen in het ontwikkelen van reflectief vermogen door het aanbieden van verschillende activiteiten.

De workshops BoKS en Proview zijn daarbij met name gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de adviseur. Zij ondersteunen daarmee ook het proces van *reflection on reflection in action*. De Ooa biedt verder begeleiding van de intervisiebijeenkomsten in de intercollegiale toetsing. Afhankelijk van de begeleiding en de invulling kunnen hier behalve

persoonlijke ontwikkeling ook de inhoudelijke, methodische, theoretische en normatieve verrijking en toetsing vorm krijgen. In dit geval, en bij actuele cases, zal dan ook de dienstverlening aan de klant direct verbeteren.

Een ander deel van die activiteiten kan ondersteunend werken bij het reflecteren omdat zij een verbreding of verdieping van de bestaande vakkennis (professionele ontmoetingen, workshop en seminars in het kader van het jaarthema) of vakethiek (workshop gedragscode) bieden. Een opvallend gemis is een activiteit die zich richt op het toelichten en het ontwikkelen van de reflectieve competentie zelf. ■

Literatuur

Overzichtsartikel waarbij vele bekende auteurs naast elkaar worden gezet:

Russell R. Rogers. Reflection in Higher education: a concept analysis, in *Innovative Higher Education*, Vol 26 No 1, fall 2001, p 37-57.

Voorwaarden en dilemma's bij het (aan)leren van reflecteren:

David Boud and D. Walker. Promoting reflection in professional courses: the challenge of context, in Roger Harisson, E. Reeve, A. Hanson and J. Clarke Eds *Supporting life long learning*. Volume 1. 2002.

Praktische tips en aanwijzingen:

Hans Bennink. Reflectieve vragen in supervisie en andere begeleidingsgesprekken, in *Supervisie in opleiding en beroep*, Vol 11 (1994), no 1 p 23-45;



Verdere verdieping:

Donald A. Schön, *The reflective practitioner. How professionals think in action*. 1983 en verschillende herdrukken;

Chris Argyris en D.A. Schön, *Theory in practice, increasing professional effectiveness*. Jossey Bass Publishers, 1982;

David A. Kolb. *Experiential Learning, experience as the source of learning and development*. Prentice Hall;

Hans Bennink: Het innerlijk universum van de professional. Over het ontwikkelen van een 'interne supervisor' als supervisie-doel, in *Supervisie in opleiding en beroep*, Vol 11 (1994), no 3 p 3-21.;

Jaap J. Boonstra. *Lopen over water, over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers, 2000;

Uitgaven van de Orde voor Organisatie Adviseurs:

Professionaliseringstraject van de organisatieadviseur, mei 2003

Body of Knowledge and Skills 2.0.