



Reflectie: hoe leer je dat?

ADRIE VAN DEN BERGE

IN DIT ARTIKEL BEHANDEL IK ENKELE REFLECTIEVE TECHNIEKEN WAAR IK ZELF DE LAATSTE JAREN ZICHT OP HEB GEKREGEN. ZE HELPEN MIJ GEHOLPEN OM TE LEREN REFLECTEREN EN DE MEESTE GEBRUIK IK OM OOK ANDEREN VERDER TE BRENGEN. IK START MET EEN AANTAL TECHNIEKEN DIE VOORAL HELPEN BIJ RETROSPECTIEVE REFLECTIE, DAN ENKELE BIJ REFLECTION-IN-ACTION EN BESLUIT MET IETS OVER REFLECTIEVE PRACTICA, WAAR BEIDE VORMEN VAN REFLECTIE CENTRAAL STAAN.

In het vorige nummer van *Leren in Ontwikkeling* verscheen het eerste artikel van Adrie van den Berge uit een serie van drie over reflectie. In dat artikel beschreef hij het begrip reflectie. In dit nummer laat hij zien hoe je kunt leren reflecteren en vooral de technieken en oefeningen die daarbij behulpzaam kunnen zijn. Het derde en laatste artikel zal gaan over reflectieve vragen; vragen die reflectie op gang brengen en die daarom behulpzaam zijn in leersituaties, bij coaching of in intervisiegroepen

Reflectie, zo schreef ik in het eerste artikel, betekent dat iemand *'de manier onderzoekt waarop hij of zij reageert op een situatie'*. Dat vraagt enige moeite: de bereidheid om stil te staan bij iets wat niet altijd zo comfortabel aanvoelt. Intelligente, succesvolle mensen hebben die bereidheid niet echt hoeven ontwikkelen. Voor anderen zijn het ingesleten, 'doenerige' gewoontes die het moeilijk maken te reflecteren. Soms ook zitten onze eigen gevoelens in de weg, bijvoorbeeld omdat we verantwoordigd zijn.

Een lerende context kan ondersteunen om die moeite te overwinnen: anderen die ons feedback geven, ons vragen stellen of naar ons luisteren.

Daarbovenop komen reflectieve technieken van pas bij het leren reflecteren. De gedachte daarbij is 'dat je leert te doen, door te doen wat je moet leren' in dit geval dus reflectie.

RETROSPECTIEVE REFLECTIE

Volgens Iris Bogwel (2004) is terugkijken een belangrijk begin om meer bekwaam te worden in reflectie. Ze ziet het als het doorlopen van een leercurve: we leren eerst achteraf te zien wat we hebben gedacht en gedaan én wat daarvoor een alternatief zou kunnen zijn, we leren als volgende stap tijdens het moment zelf onze reactie te zien, maar kunnen die nog niet corrigeren. Uiteindelijk leren we in de situatie zelf te reflecteren en alternatieve acties in te zetten.

Schrijven en beschouwen

Wanneer ik mensen vraag een logboek bijhouden, blijkt hen dat te helpen om ervaringen te beschrijven en reflectieve kanttekeningen vast te leggen. Toen ik in 1985 zelf aan een beroepsop-

leiding voor organisatieadviseurs begon, kreeg ik zo'n logboekje. Ik had niet zo'n goed idee hoe ik dat het best kon benutten.

Als ik het nu nasla, is het een bonte verzameling van van alles en nog wat: een samenvatting van het programma, een opsomming van concepten die docenten aanboden (en wat ik daarvan vond), kanttekeningen bij wat zich in de groep afspeelt, antwoorden op reflectieve vragen na het doen van oefeningen, en pogingen de inhoud van de leergang te verbinden met mijn eigen werksituatie. De structuur is chronologisch en volgt de verschillende seminars van de leergang.

Alhoewel ik dit boekje in de jaren erna nog regelmatig raadpleegde, vond ik de waarde ervan toch wat beperkt. Zo'n tien jaar later volgde ik weer een intensieve opleiding, dit keer over groepsdynamica. Ik werkte weer met een logboek, maar richtte het anders in.

Eén deel bevat 'ruwe' aantekeningen over de stroom van ervaringen die ik van dag tot dag meemaakte. Daarnaast maakte ik een meer beschouwend gedeelte, dat ik schreef in momenten van rust. Ik maakte daarin een ordening naar een aantal thema's. Ik noem er een paar als voorbeeld:

- patronen in reacties: wat is typerend voor mijn reacties in bepaalde situaties, wat is kenmerkend voor die situaties, wat zijn mijn stemmingen en gevoelens, wat bepaalt mijn reactie?
- 'hier en nu' en 'daar en dan': een verbinding tussen wat ik meemaakte in de leergang en praktijkervaringen in mijn werk, gedachten over wat ik anders zou kunnen doen.
- alternatieven: hoe zie ik staf en deelnemers reageren op situaties, welke interventies gebruiken ze, wat zijn daarbij leidende ideeën, wat is daarin mogelijk waardevol voor mijzelf?

De combinatie van vrijuit schrijven en beschouwing heeft mij meer opgeleverd, vooral een beter inzicht in voor mij steeds terugkerende patronen en wat daarbij een rol speelt. Stilstaan bij de opbouw van een logboek loont dus. Ook anderen gebruiken een werkwijze waarbij 'verslag' en 'beschouwing' zijn gescheiden.

Brechtje Kessener van SIOO beschrijft in een interne notitie een methodiek die ze toepast in de leergang Arbeid en Organiseatiekunde. De deelnemers maken doorlopende verslagen over hun dagelijks werk: *personal learning histories* waarin ze onder meer beschrijven hoe ze experimenteren met de concepten die hun tijdens de seminars zijn aangereikt. Ook hier bestaan de verslagen uit twee gedeeltes: een werkverslag en een reflectieverslag.

Het werkverslag bevat een feitelijke beschrijving van wat zich heeft voorgedaan, mede om te leren gericht en precies te kijken, vooral ook naar de eigen acties en de effecten daarvan. Het reflectieverslag is meer beschouwend van aard. De bedoeling daarvan is om

- betekenis te geven aan de beschrijving in het werkverslag,
- gevarieerde interpretaties te geven vanuit verschillende gezichtspunten,
- eigen overwegingen en keuzes inzichtelijk te maken en
- voornemens te formuleren voor vervolgacties.

Het reflectieverslag wordt gelezen en commentarieerd door medecursisten en de programmastaf, wat een extra meerwaarde geeft in het leerproces.

Analyse van taal

De taal die we gebruiken kan een belangrijke bron zijn om voor ons kenmerkende maatstaven op te sporen die mede bepalen hoe we reageren op situaties. Zo constateren Kegan en Lahey (2001) dat mensen vaak klagerige antwoorden geven op een vraag als: 'wat zou helpen om je in je werk verder te ontwikkelen?'.

Klachttaal is makkelijk en ongemerkt uitgesproken, drukt expliciet uit waar we moeite mee hebben, brengt de spreker tot cynisme, genereert onmacht en frustratie, gaat over wat er mis is en leidt over het algemeen nergens toe (behalve stoom afblazen en medestanders winnen voor negatieve kwalificaties). Een transformatie naar 'commitment-taal' kan helpen om anders in het werk te staan. Commitment-taal drukt expliciet uit waar je voor wilt staan, brengt overtuiging en hoop, genereert energie, etc.

Mijn collega Jan Jacobs maakte me onlangs attent op het boek van Durlinger-van der Horst en Hustinx (2005). Zij gebruiken taal als middel om 'metaprogramma's' op te sporen: kenmerkende patronen in iemands denken, voelen en handelen in een bepaalde context. Ze geven een overzicht van kenmerkende metaprogramma's, waarin steeds uitersten tegenover elkaar staan, bijvoorbeeld: pro-actief zijn (initiatief nemen, handelen) versus re-actief (denken, afwachten).

Een onderzoek naar mijn eigen metaprogramma's maakte me duidelijk dat ik meer re-actief ben dan pro-actief. Ik gebruik veel woorden als: 'wellicht, mogelijk, zou, kan, misschien, zoeken'. Ik ben ook meer gericht op opties (kansen en mogelijkheden zien) dan op procedures (hoe de dingen te doen). Ik gebruik woorden als: 'het kan zo, maar ook anders, een mogelijk alternatief is, dat is ook interessant, laten we nog eens verder kijken'. Toen ik me daarvan bewust werd, moest ik terugdenken aan een bijeenkomst met managers van een groot financieel concern, waarin ik een voorstel presenteerde over een opleidingstraject voor professionals waar zij leiding aan geven. Na afloop kreeg ik kritische reacties op mijn optreden, zo vonden ze mij te 'filosofisch'. Een mooi compliment, tegelijkertijd besef ik me nu dat zij waarschijnlijk vanuit andere metaprogramma's naar me hebben zitten luisteren en met me in gesprek gingen. Ik denk meer gericht op actie en op hoe iets er concreet uitziet. Dat verklaart dat ik geen goede aansluiting met hen heb kunnen maken.

'HIER-EN-NU REFLECTIE'

Reflection-in-action is wel het meest uitdagend om te leren, omdat het een moeilijke combinatie vraagt. Ergens actief ergens mee bezig zijn, tegelijkertijd het eigen denken en handelen beschouwen en dan ook nog jezelf bijsturen. Zoals gezegd is veelvuldig terugblikken een goede eerste stap om deze hier-en-nu reflectie te ontwikkelen. Er zijn ook mogelijkheden om anderen dat meer direct te leren.

Hardop denken

Bijvoorbeeld door zelf hier-en-nu reflectie te demonstreren terwijl je aan het werk bent met hen. Dat kan door hardop te denken over je eigen reactie op een situatie en over mogelijke alternatieven.

Ik begeleidde periodieke bijeenkomsten van projectleiders en hun opdrachtgevers, bedoeld om de gang van zaken te bespreken en afstemming tussen deze projecten te bevorderen. De opdrachtgevers waren vaak afwezig en dat leidde tot veel klachttal van de aanwezige projectleiders. Mijn eerste neiging was om de stemming te keren en positiever te maken. Tegelijkertijd vroeg ik me af of dat nu de meest geëigende reactie was, zou het niet beter zijn om stil te staan bij wat zich voordeed? Dat heb ik toen onder woorden gebracht.

Patronen benoemen

Een tweede mogelijkheid die ik gebruik is om mensen hier-en-nu reflecties aan te bieden die betrekking hebben op fenomenen die zich voordoen in het met elkaar aan het werk zijn. Bijvoorbeeld tijdens een

werkconferentie: de aandacht verleggen van het onderwerp naar het patroon dat ontstaat in de groep en dat vervolgens verkennen.

Zo valt het me vaak op dat mensen die iets spannends bespreken, zoals de onderlinge samenwerking en hun bijdrage daaraan, tot 'zappend' gedrag vervallen. Thema's worden wel aangestipt maar men neemt nauwelijks de tijd om ze goed uit te diepen. Zo'n waarneming kun je verwoorden, dan toetsen of anderen dat herkennen en zo ja, dan vragen wat het is dat hen tot dit gedrag brengt.

Reflectie inbouwen

Een derde mogelijkheid die ik gebruik is een oefening om actie en reflectie kort op elkaar te zetten en af te wisselen.

Ik geef mensen een taak om met elkaar aan te werken en onderbreek dat werk om een reflectief moment in te lassen, een 'time-out' waarin de betrokkenen een aantal vragen beantwoorden. Zoals:

- hoe vind ik dat het gaat?
- welke gedachten en gevoelens gaan er door me heen?
- hoe reageer ik op deze situatie?
- wat zou ik anders of beter kunnen doen?

Dan hervat men het werk aan de taak, waarbij de opgave is om de individuele resultaten uit de time-out zichtbaar te maken in het handelen.

REFLECTIEVE PRACTICA

Een lerende context in zijn geheel gericht op leren reflecteren is wat

Reflectieve practica: bewustwording op gang brengen, onderzoek doen naar overtuigingen achter onproductief gedrag, overtuigingen 're-framen' en vandaaruit oefenen met productiever gedrag.

Schön (1987) als eerste een reflectief practicum heeft genoemd. Wat ik er hier over schrijf, komt vooral voort uit het gedachtegoed van Argyris (1996) over leren.

Reflectieve practica zijn bedoeld om bewustwording op gang te brengen, onderzoek te doen naar overtuigingen achter onproductief gedrag, overtuigingen te 're-framen' en vandaaruit te oefenen met productiever gedrag. De stappen zien er als volgt uit.

- *Bewustwording* heeft vooral betrekking op het verschil tussen intenties en gedrag. Bij bijna iedereen bestaat dit verschil, zo is mijn ervaring, zoals ook bijna iedereen dit niet door heeft. Bewustwording is belangrijk omdat in situaties waarin we met de beste bedoelingen opereren, we wellicht iets doen dat niet spoort met die intenties. Het is ons gedrag (en niet onze goede bedoelingen) dat problemen veroorzaakt.

We gebruiken voor deze bewustwording een werkwijze waarbij deelnemers fouten opsporen die ze ene Theo in een uitgeschreven casus zien maken, dan de gelegenheid krijgen Theo daarmee te helpen in een rollenspel om – zonder dat ze dat doorhebben – dezelfde fouten te maken als Theo in de casus.

- *Het onderzoek* is vooral gericht op overtuigingen en gewoontes die bepalend zijn voor het feitelijke gedrag: 'actietheorieën'. Wat zijn belemmerende aannames, waar

vindt een slordige toetsing plaats van aannames, waar worden vanzelfsprekendheden gehanteerd die helemaal niet vanzelfsprekend zijn, waar is zichtbaar dat iemand voor hem of haar nieuwe en relevante informatie negeert?

Behulpzaam daarbij zijn in twee kolommen uitgeschreven dialogen, waar deelnemers in de rechterkolom letterlijk opschrijven wat zij en (een) ander(en) hebben gezegd en in de linkerkolom hun eigen gedachten en gevoelens weergeven die ze tijdens de dialoog hadden. De analyse van beide kolommen leidt tot opbrengsten, zoals 'het beter menen te weten dan een ander' (leidt tot een duwende gesprekstijl), 'voorzichtigheid' (leidt tot slinkse beïnvloedingstactieken) of 'zelfbescherming' (leidt tot vaagheid en het vermijden van als pijnlijk ervaren situaties).

- *Re-framing* is bedoeld om meer productieve aannames te ontwikkelen: bijvoorbeeld van 'willen winnen' naar 'nieuwsgierigheid'. Als leidraad daarvoor gebruiken we de recepten van Argyris voor een lerende houding: interesse in wat anderen weten, ruimte geven om in vrijheid te kiezen en innerlijk committent voor een keuze of beslissing.
- Als laatste stap in deze leerweg *oefenen* we opnieuw de situatie uit de dialoog. De nadruk ligt op *vaardigheden* die bij een lerende houding horen: stevig en transparant

zijn (door concreet te zijn over de gegevens waar de eigen redenering op is gebaseerd) en tegelijkertijd onderzoekend (wat mis ik aan relevante gegevens, waar gaat mijn redenering mank, waar maak ik een fout).

Adrie van den Berge is verbonden aan De Galan & Voigt, adviseurs voor organisatieontwikkeling, opleiding en training. Hij adviseert klanten in situaties waarin het leren blijkbaar stagneert omdat zich slepende problemen voordoen. Daarnaast verzorgt hij reflectieve practica voor adviseurs.

Literatuur

- Argyris, C., *Leren in en door organisaties*, Schiedam: Scriptum Books, 1996.
- Bogwell, Iris, Lecture tijdens reflectief practicum van Action Design, 2003.
- Hustinx, G, en A. Durlinger-van der Horst, *Voorbij je eigen wijze: effectiever communiceren met metaprogramma's in professionele relaties*, Soest: Nelissen, 2005.
- Kegan, R, en L.L. Lahey, *How the way we talk can change the way we work*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2001.
- Schön, D.A., *Educating the reflective practitioner*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987.