

Reflecties door



HEIN ABELN



KARIN DERKSEN



HANS VERMAAK



ROB RAPMUND



JAAP BOONSTRA



YVONNE BURGER



ELSBETH REITSMAN



MART PETRI



MARCEL DE ROOIJ



JOOST KAMPEN



JAC GEURTS



ROBERT-JAN SIMONS



MANON RUIJTERS



RUDY KOR



PETRA HAARTSEN



HANS ERIC JANSEN



ANNEMIEKE STOPPELEBURG



JAN BAS LOMAN



9 789462 760646



ANDRÉ WIERDSMA



WILFRID OPHEIJ

SPANNEND VERANDEREN

Zelfreflectie in het organisatieadvieswerk

Elsbeth Reitsma

Het uitvoeren van organisatieadvieswerk is interessant en het doen van wetenschappelijk onderzoek ernaar evenzeer. Vanaf 2002 heb ik het genoeg om met Léon onderzoek uit te voeren. Léon als hoogleraar, zeer ervaren collega-adviseur en leermeester; ik als promovendus voor wie het uitvoeren van onderzoek in de loop der jaren een uit de hand gelopen hobby is geworden. Ons bindmiddel is de fascinatie voor het adviesvak en onze prettige samenwerking.

Door de jaren heen hebben we onderzoeken over meerdere facetten van het advieswerk uitgevoerd. Alle onderzoeken hebben zo hun charme, maar het deelonderzoek naar zelfreflectie neemt een bijzondere plaats in. Voorafgaand aan het onderzoek beseften we dat het voor ons evident was wat eruit zou komen. De uitkomsten bleken echter genuanceerder te liggen.

Voordat ik op onze aannames en de uitkomsten van het onderzoek inga, zal ik kort bij de onderwerpen reflectie en zelfreflectie stilstaan. Deze bijdrage eindigt met een discussie over de betekenis van zelfreflectie voor het vak.

ZELFREFLECTIE ALS VORM VAN REFLECTIE

Reflectie is het stilstaan bij en onderzoeken van de manier waarop je op een situatie reageert. Daarbij gaat het om het verkennen van positieve of negatieve emoties die een rol spelen en om het verkennen van aannames en onderliggende overtuigingen die het reageren beïnvloeden.

Voor de goede orde: er zijn meer vormen van reflectie dan zelfreflectie. Je kunt nieuwe informatie toevoegen. Bronnen van nieuwe informatie kunnen naast feiten of cijfers van theoretische, methodologische of normatieve aard zijn. Bij een theoretische reflectie is een theoretisch model behulpzaam om hoofd- en bijzaken te onderscheiden. Bij een methodische reflectie ligt de nadruk op de keuzen voor rollen, aanpakken, methoden en interventies. Ook kun je het eigen handelen afzetten tegen centrale, professionele waarden van het vak (de normatieve invalshoek). De gedragscode voor organisatieadviseurs is hier een voorbeeld van.

KENMERKEN VAN ZELFREFLECTIE

Zelfreflectie richt zich op het onderzoeken van de eigen gevoelens en op het onderzoeken of zich daarin patronen en eigen overtuigingen hebben ontwikkeld die functioneel of in bepaalde situaties juist disfunctioneel zijn. Zelfreflectie kan op meerdere momenten plaatsvinden: voorafgaand, tijdens of na afloop van een situatie (zie tabel). Ook is het mogelijk om te reflecteren op het eigen reflectieproces en daarvan te leren. Deze vorm van reflectie wordt in supervisie-, intervisie- of in opleidingsituaties gehanteerd.

Momenten van zelfreflectie en hun karakteristiek

Wanneer reflecteren	Karakteristiek
Vooraf	Een idee over een mogelijk aan te treffen situatie, de karakteristieke eigen reactie daarop en overwegen hoe met de situatie is om te gaan
Tijdens	Aan de slag terwijl er tegelijkertijd distantie is om de eigen reactie op de situatie te onderzoeken en die te heroverwegen; er is als het ware een film die tijdens interactie meeloopt, waarin je de situatie en jezelf waarneemt en daarop acteert
Achteraf	Terugkijken op het verloop van de situatie, de eigen reacties en hoe die anders hadden gekund
In een leersituatie	Reflectie op het eigen reflecteren om ingesleten niet-functionele patronen te kunnen doorbreken of het leerproces inzichtelijk voor anderen te maken

In een onderzoek naar de interactie tussen klant en adviseur hebben we ons voor wat betreft de reflectie gericht op de mate van zelfreflectie van adviseurs op het moment dat zij in actie zijn; dus het reflecteren tijdens de situatie. In de literatuur wordt dat beschreven als 'reflection in action' (Schön, 1991) of 'selfmonitoring' (Snyder, 1979).

AANNAMES IN HET ONDERZOEK

In de oriëntatiefase van het betreffende onderzoek vinden we dat zelfreflectie onlosmakelijk is verbonden met het vakmanschap van de adviseur. Diverse opleidingsprogramma's voor adviseurs hechten grote waarde aan (zelf)reflectie. De Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) heeft 'reflective skills' toegevoegd aan het

internationaal gehanteerde ICMCI-competentiemodel. Een organisatieadviseur is in Schöns termen een 'reflective practitioner' en heeft baat bij zelfreflectie. We verwachten dat de adviseurs die tijdens een adviesgesprek hun eigen gedrag en presentatie kunnen observeren, bijsturen en controleren, in staat zijn om effectief op de situatie in te spelen. En dat zou ook tot uitdrukking moeten komen in de waardering door hun klanten.

Onze aanname is dat adviseurs die in hoge mate in staat zijn tot zelfreflectie, een hogere waardering van de klant krijgen dan adviseurs die in beperkte mate in staat zijn tot zelfreflectie. Die aanname maken we onderwerp van onderzoek. In de studie naar de interactie tussen klant en adviseur nemen we onze aanname als onderzoeksvraag mee.

MATE VAN ZELFREFLECTIE EN WAARDERING DOOR DE KLANT

De deelnemende adviseurs aan het onderzoek hebben een meetinstrument over het zelfreflecterend vermogen ingevuld. Hierdoor kunnen we hun mate van zelfreflectie relateren aan de waardering van de klant voor het verloop van het adviesgesprek en het gedrag van de adviseur. Wat blijkt? De adviseurs die door de klanten een hoge waardering voor hun optreden tijdens het adviesgesprek krijgen, hebben allen een hoog zelfreflecterend vermogen. Maar een hoog zelfreflecterend vermogen is geen garantie voor succes: een lage waardering van de klanten komt zowel voor bij adviseurs met een hoge mate als bij adviseurs met een lage mate van zelfreflectie. Wel is het opvallend dat adviseurs met een hoge mate van zelfreflectie direct na het adviesgesprek kunnen vertellen wat er niet goed ging of wat zij geprobeerd hebben te bereiken en niet lukte. Adviseurs met een lager zelfreflecterend vermogen vinden het lastig om aan te geven hoe het adviesgesprek is verlopen en wat goed en minder goed ging.

HOE ADVISEURS ZELFREFLECTIE ERVAREN

We hebben gevraagd hoe adviseurs hun mate van zelfreflectie ervaren. Daaruit blijkt dat het hebben van een hoog zelfreflecterend vermogen lang niet altijd als prettig en positief door de adviseurs wordt ervaren. Ze merken dat zelfreflectie kan afleiden van de interactie met de klant en dat de zelfreflectie hen soms juist minder effectief maakt. Ze missen dan belangrijke onderdelen van het gesprek of hebben onvoldoende aandacht voor de dynamica tussen klanten. Klanten kunnen dat op-

merken. De adviseur lijkt afwezig, terwijl de adviseur hard aan het werk is maar dan voornamelijk in zijn/haar eigen hoofd. De adviseurs benoemen hun hoge mate van zelfreflectie veelal als een kracht en een zwakte. Ze proberen die zwakte te omzeilen door zich bewust op het hier en nu te concentreren of door zich aan te leren dat ze hun gedachten hardop uitspreken.

De adviseurs met een lager zelfreflecterend vermogen blijken vaak wel te weten dat dat het geval is. Ze geven aan dat ze het moeilijk vinden om een beeld over zichzelf te krijgen. Veelal zijn ze hiermee in hun werk geconfronteerd. Ze proberen met hun collega's afspraken te maken tijdens een opdracht: als ze de aansluiting met de klant missen, moet de collega ingrijpen. Anderen weten op grond van hun ervaring dat als een gesprek stroever loopt, dat ze daarbij stil moeten staan.

BETEKENIS VOOR HET VAK

Zelfreflectie draagt bij aan de effectiviteit van een adviesgesprek, als de adviseur in staat is om tijdens interactie naar de situatie en zijn/haar eigen aandeel te kijken en zo nodig bij te sturen. Ook andere momenten van zelfreflectie en andere vormen van reflectie worden in de gangbare literatuur over organisatieadvies gezien als essentieel voor de uitoefening van het vak. Maar uit ons onderzoek blijkt dat het niet zo is dat adviseurs van nature adequaat reflecteren. Adviseurs met een hoog zelfreflecterend vermogen blijken tijdens interactie 'in hun hoofd' te kunnen zitten. Adviseurs met een hoog zelfreflecterend vermogen ervaren zichzelf soms als tobberig en vinden zichzelf vermoeiend. Adviseurs met een lager zelfreflecterend vermogen vinden het moeilijk om een beeld over zichzelf in de situatie te krijgen en moeten moeite doen om te vatten wat reflecteren is.

Zelfreflectie draagt bij aan de effectiviteit van de adviseur als hij/zij tijdens een adviesgesprek op basis van de reflectie het adviesgesprek een constructieve wending kan geven, waardoor bijvoorbeeld nieuwe inzichten ontstaan. Het in gesprek brengen van de gedachten vergt vaardigheid: enerzijds de eigen observaties en gedachten onderzoeken en anderzijds inschatten hoe deze (mentale) bevindingen het beste zijn in te brengen. 'Reflection on reflection-in-action' (Schön, 1991), het reflecteren op reflectie in een leersituatie, zal behulpzaam zijn om te ontdekken óf en hoe de adviseur reflecteert. Dat is echter niet genoeg. Uitleg over wat (zelf)reflectie is, hoe je haar kunt gebruiken en het oefenen hiervan, dragen bij aan het ontwikkelen van een functionele wijze van (zelf)reflectie door de adviseur en aan de kwaliteit van de uitoefening van het vak.

REFERENTIES

- Berge, A. van den (2005). Reflectie: wat is dat? *Leren in ontwikkeling*, 4, 24-27.
- Caluwé, L. de, & Reitsma, E. (2010). *Leren adviseren. Het belang van echt vakmanschap*. Amsterdam: Mediawerf.
- Kessener, B. (2003). Reflecteren, meer dan evalueren. *Management Consultant Magazine*, 5, 28-31.
- Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (2013). *Body of Knowledge and Skills (BoKS)*. Versie 4.0. Nijkerk: Ooa.
- Reitsma, E. (2014). *Adviseurs aan de slag. Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk*. Amsterdam: VU University Press.
- Schön, D.A. (1991). *The reflective Practitioner, how professionals think in action*. Farnham: Ashgate.
- Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 12, p. 85-128). New York: Academic Press.

A black and white close-up photograph of a man's face, looking slightly to the right. He has a serious, thoughtful expression. His hand is visible near his chin, with fingers slightly curled. The lighting is dramatic, highlighting the texture of his skin and the contours of his face.

Prof.dr. Léon de Caluwé

SPANNEND VERANDEREN

Over spanningen
bij veranderen en adviseren