

## Reflective Project Journal in de praktijk

# Verbetering van meervoudig kijken

**Serie Vaktechniek** De Orde van organisatie adviseurs noemt reflecteren in haar Body of Knowledge and Skills één van de kerncompetenties van een organisatieadviseur. Een methode om dat te doen, is 'Reflective Project Journal'. De achtergronden.

In twee eerdere artikelen in *Management en Consulting* werd ingegaan op wat reflecteren nu eigenlijk is (Reflecteren, meer dan evalueren, nr 5, 2003) en hoe het reflectieproces kan worden vormgegeven (Dialogo van de professional met de praktijk, nr 1, 2005). In dit artikel werd de methodiek 'Reflective Project Journal' (RPJ) genoemd.

Deze methodiek is een intensieve manier om te reflecteren op een opdracht of project. Startend vanuit de praktijk richt het zich op het aanleren en versterken van reflectie op en tijdens het dagelijkse werk. RPJ bestaat uit een doorlopend werkverslag waarin alle projectgegevens en de eigen handelingen worden beschreven, aangevuld met verschillende soorten reflecties. De verslagen worden door vakgenoten (of studiegenoten) onderling, schriftelijk of mondeling becommentarieerd.

De methodiek wordt nu enkele jaren vanuit Sioo met succes gebruikt in leergangen en intervisiebijeenkomsten voor organisatieadviseurs. Het richt zich specifiek op het aanleren van reflection in action in het dagelijkse werk. Verder wordt met de methodiek geëxperimenteerd in intervisiegroepen binnen een bureaustelling. Ook daar blijkt de methodiek bijzonder geschikt voor het stimuleren van de onderlinge professionele confrontatie en de dialoog over het werk.

### Gekoppelde verslagen

RPJ bestaat uit twee doorlopende, gekoppelde verslagen over het dagelijkse werk: een werkverslag en een reflectieverslag (de scheiding hoeft overigens niet in de uitwerking te worden doorgevoerd). Deze verslagen grijpen voortdurend

op elkaar in en kunnen niet afzonderlijk worden gelezen of gemaakt. In het werkverslag wordt eerst de relevante context van het project geschetst. Vervolgens alle gebeurtenissen, inclusief uw eigen handelingen. Dit gebeurt zo concreet mogelijk door dicht tegen de zintuiglijke waarnemingen te blijven. Pas in het reflectieverslag wordt betekenis aan de gebeurtenissen gegeven en het eigen handelen beargumenteerd. Deze argumentatie bestaat uit het expliciet maken van uw overwegingen en keuzes door het consequent opbouwen van een redenering volgens doel, keuze interventie, actie, effect, evaluatie (vergelijk doel en effect).

De gescheiden werk- en reflectieverslag ondersteunt het methodisch werken wat betreft het bewustzijn, de doelgerichtheid en de systematiek. Zo zet het aan tot gericht en precies kijken, en tot scheiding van waarneming en oordeelsvorming. U leert beter te kijken naar het effect van het eigen handelen en leert te redeneren in oorzaak en gevolg relaties. Verder maakt de scheiding van waarneming en betekenisgeving meerdere interpretaties mogelijk waardoor een breder inzicht in de situatie ontstaat. Hierbij kunnen theorie en modellen een kijk- en taalkader geven dat helpt om gericht naar de omgeving te kijken, om meer te zien. Het geeft ook handvatten om de omgeving meervoudig te interpreteren, en bij het kiezen van een doel of interventie.

### Patronen

In dit redeneren tussen actie en effect is het leermodel van Argyris te herkennen. In leergangen vallen daarbij twee patronen op. Zo blijken deelnemers zich nauwelijks bewust te zijn van de effecten van hun eigen acties. Zij staan ver-

baasd van hun eigen invloed en al doende groeit het geloof in eigen kunnen en mogelijkheden. In termen van Argyris maakten zij de single loop dus niet af! Bij deelnemers die de loop wel afmaken, zijn twee soorten oriëntaties te constateren. Merendeel van de deelnemers volgt de single loop en probeert een andere actie bij het uitblijven van het gewenste effect. Over het algemeen zijn er verder nog voldoende handelingsalternatieven voorhanden en zit men dus ook op het juiste niveau.

Een deel van de deelnemers lijkt echter niet zozeer op zichzelf in relatie met de omgeving maar op zichzelf pur sang gericht. Zij zoekt bij elk ongewenst effect naar een verklaring waarom zij juist die specifieke actie hadden ingezet. Zij verzanden daarbij in hun gedachten en komen niet meer toe aan het opdoen van nieuwe (mogelijk wel succesvolle) ervaringen.

### Confrontatie en dialoog

Het leerrendement van de verslagen kan verder worden vergroot door deze voor te leggen aan collega's. De bespreking is gericht op het leren door middel van een confronterende dialoog. Hiertoe worden het verslag en het onderhavige project gestructureerd doorgenomen, kunnen vragen worden gesteld, alternatieve zienswijzen naar voren worden gebracht en handreikingen worden gedaan. Zeker bij minder ervaren professionals kunnen ook relevante theorie en modellen worden aangereikt en direct worden toegepast. Dit kan zowel schriftelijk in duo's als mondeling in kleine groepjes vakgenoten.

Als algemene leidraad voor het behandelen van een Reflective Project Journal kunnen de volgende stappen worden gebruikt.

- Inventarisatierondje. Teruggeven eerste indruk. Rondje gericht op veld- en contextbepaling.
- Reflectie op de verslaglegging. Aandachtspunten, vanuit de gedachte dat een adviseur ook goede verslagen moet kunnen schrijven: opbouw verslag, schrijfstijl, spelling; concreetheid van de informatie; keuze onderwerpen; mate van en soort reflectie.
- Inhoudelijke/theoretische reflectie. Gericht op extra bewustwording van het ingebrachte werk. Reflectie op inhoudelijke informatie/werkverslag en aanvulling van informatie aan de hand van vragen van reactiegevers. Theoretische modellen kunnen worden gebruikt om de informatie te structureren en eventueel aan te vullen.
- Methodisch/theoretische reflectie. Gericht op het onderzoeken van het methodisch handelen van de verslaginbrenger, verkennen van de doelgerichte, procesmatige en systematische aspecten van het handelen. Let hierbij op verschillende abstractieniveaus van handelingen en onderzoeksdoel, het bereikte effect, de gekozen handeling en mogelijke alternatieven en overwegingen achter de keuze. In deze fase kunnen theorieën en modellen worden gebruikt ter beargumentering en verrijking van het handelen.
- Zelfreflectie. Gericht op het onderzoeken van persoonsken-

merken van de verslaginbrenger die zijn/haar handelen onbewust sturen en beperken. Voornamelijk van belang indien de verslaginbrenger geen geschikt handelingsreperatoire heeft en blokkeert op het vinden van handelingsalternatieven.

- Normatieve reflectie. Voornamelijk zinvol als verslaginbrenger ethische vragen heeft, reactiegevers vinden dat onverantwoordelijke keuzes worden gemaakt of als mogelijk in strijd met de beroepscode wordt gehandeld.
- Conclusie en vervolg. Gericht op het samenballen van de geleerde lessen, en voornemens voor een vervolg opstellen.

### Meerwaarde

De confronterende dialoog is zowel voor de inbrenger van de verslagen als voor de reactiegevers waardevol. Als inbrenger leert u door de vragen over (ontbrekende) feiten en interpretaties van het project, en door het onderzoeken en structureren van de projectinformatie met elkaar. U leert over uw eigen handelings- en leerstrategieën doordat u deze expliciteert en bevraagt. Door zelfreflectie en de aanvulling met beelden van anderen wordt u gestimuleerd om eigen aannames en gedrag te onderzoeken.

Ook als reactiegever is de confronterende dialoog over een verslag van een collega leerzaam. Het verslag daagt uit om waarneming en oordelen te scheiden, meervoudige betekenissen te zoeken en instrumenten, modellen en vaktaal op te frissen en toe te passen. Bovendien is het reageren te zien als het innemen van een derde (buitenstaanders vierde) positie ten opzichte van uw collega en zijn verslag. Dit oefent in het kritisch kijken naar eigen waarnemen, redeneren en handelen.

### Routinematig handelen

Het leereffect van de methodiek Reflective Project Journal stijgt naarmate de verslagen gedurende langere tijd worden opgesteld. Zo wordt het reflecteren door de herhaling een onderdeel van routinematig handelen en kost het steeds minder tijd en energie.

Met het toenemen van de kennis en ervaring met de methodiek en het vak wordt ook het meervoudig betekenis geven aan de situatie en het beredeneren van uw handelen makkelijker. De tijds�pannes tussen actie en reflectie worden korter en u groeit naar reflection in action. In de leergangen krijgen de toename van reflection in action boven reflection on action ook letterlijk vorm in gecombineerde werk- en reflectieverslagen. Een doorlopende reeks van verslagen maakt het ook eenvoudiger om het eigen handelen in het perspectief van het lopende veranderingsproces te bezien. U kunt uw oorzaak-gevolg ketens en redeneringen verlengen van het directe effect van een losse handeling naar de effecten op het uiteindelijke doel in de toekomst. U kijkt niet meer alleen naar losse actie-effect verbanden maar naar reeksen van acties en weet deze te verbinden aan de toegevoegde waarde voor de klant. Dit spelen met de tijdsas vergroot het gevoel met de procesmatige aspecten van het methodisch handelen.

## Tips

Tips voor het schrijven van en reageren op de verslagen.

**Algemeen:** de verslagen zijn dynamische documenten die steeds worden aangevuld en gewijzigd. Zorg ervoor dat de documenten van voor naar achter logisch blijven en dat informatie niet op vele plaatsen terugkomt.

Schrijf uw verslag zodanig dat een ander het kan lezen zonder er andere stukken op na te slaan. Indien dit niet mogelijk is, geef dan de verwijzingen naar andere stukken duidelijk aan. Let op de schrijfstijl: grammaticafouten, spel- en typefouten, overvloedige witregels et cetera maken het verslag lastig te lezen.

**Werkverslag:** als u begint met het werkverslag en de opdracht loopt al enige tijd, dan kunt u beginnen met de belangrijkste momenten in het proces op een rij te zetten.

Kies bewust welke gebeurtenissen uitgebreid en welke gebeurtenissen minder uitgebreid moeten worden beschreven. Indien u reflecteert op een gesprek, beschrijf het gesprek zelf dan vrij gedetailleerd. Indien u reflecteert op een veranderingsstrategie van een jaar durend project, beschrijf dan meer de globale lijn. Maak de beschrijvingen concreet en probeer eerder in waarnemingen dan in conclusies te schrijven.

Probeer kernbegrippen zoveel mogelijk te concretiseren.

**Reflectieverslag:** maak redeneringen inzichtelijk, gebruik de opbouw doel, keuze interventie, actie, effect, evaluatie (vergelijk doel en effect) en voornemen voor volgend handelen. Houdt daarbij zowel het directe doel van deze specifieke actie, als de

bijdrage daarvan aan het gehele project in de gaten.

Maak uw eigen impliciete aannames en overwegingen eens expliciet en onderzoek of ze kloppen.

Let op incongruenties in de eigen redeneringen.

Onderzoek wat is en wat niet is (wat wordt niet gezegd, wat had u verwacht tegen te komen en heeft u gemist).

Onderzoek eventuele relaties tussen het (onverwachte) 'hier en nu' en de onderhanden problematiek.

Probeer de terminologie vanuit de seminars te gebruiken in uw reflecties, zie dat als het jargon van adviseurs dat u moet leren spreken.

Werk voornemens praktisch uit.

**Mogelijke reacties:** vraag door en zet aan tot concretiseren: wat zijn de waarnemingen achter een conclusie?

Confronteer met mogelijke oneigenlijke overwegingen.

Zet aan tot verdieping van argumentatie met betrekking tot de aangereikte stof.

Wijs en bevrage op incongruentie.

Wijs op mogelijke (onbedoelde) effecten van keuzes.

Zet aan tot het onderzoeken van eigen normen/achterliggende aannames.

Zet aan tot parallellen te trekken tussen verschillende, gelijksoortige gebeurtenissen.

Benoem patronen.

Geef aan wat u mist.

Stimuleer de ander om de leercyclus steeds door te blijven zetten.

Geef complimenten en geef gedrag van de ander betekenis volgens de theorie.

Geef uw eigen indrukken/beleving/visie als het een gebeurtenis

De derde reden waardoor het leerrendement stijgt naarmate de verslagen gedurende langere tijd worden opgesteld, is doordat meerdere soortgelijke gebeurtenissen kunnen worden vergeleken. Hierdoor is het makkelijker patronen te ontdekken en na te gaan hoe het eigen gedrag en de situatie elkaar beïnvloeden. Daarmee gaat u naar het niveau van de actiestrategieën en onderliggende denkpatronen, ofwel naar het double loop learning niveau van Argyris. Bovendien maakt een reeks werk- en reflectieverslagen het ook mogelijk reflection on reflection in action aan te leren (triple loop learning). In feite wordt dan het proces van het opstellen van de Reflective Project Journal het onderwerp van reflectie. Het wordt een meta-reflectie die verbeteringen van de eigen manier van leren en reflecteren mogelijk maakt.

## Ervaringen

De methodiek Reflective Project Journal leert professionals te reflecteren op hun handelen en dat te verantwoorden naar vakgenoten en klanten. De elementen van doelgerichtheid, bewustheid, systematiek en procesmatigheid zijn duidelijk in de verslagen terug te vinden. Het scheiden van

waarnemen en oordelen, en het redeneren in oorzaak en gevolg is in de latere verslagen vanzelfsprekend. Het gebruik van modellen en taal vanuit het vakgebied neemt toe. Uit de reacties is af te leiden dat er in de loop der tijd meer overeenstemming over de geschiktheid van de acties van de deelnemers ontstaat.

Deelnemers geven verder aan dat de leereffecten verder reiken en dat ook hun overige werk ervan profiteert. Dit komt duidelijk tot uiting in een opmerkelijk lager leereffect bij deelnemers die de methodiek niet goed weten te gebruiken. Achterliggende oorzaken hiervoor kunnen liggen in het ontbreken van een geschikte, relevante werkpraktijk en/of de ruimte om de bestaande werkpraktijk anders in te richten. Ook persoonlijke eigenschappen of vermogens kunnen de goede verbinding tussen leren en werken verhinderen. Zo lijken intellectuele en verbale vermogens, het vermogen eigen leerprocessen te organiseren en de persoonlijke ambitie een belangrijke invloed te hebben op het leereffect. ■

De auteur is geïnteresseerd in reacties op dit artikel. Zij is bereikbaar via [kessener@sioo.nl](mailto:kessener@sioo.nl).