



TURN
TO CLEAR
VISION

De ervaring leert dat het schrijven van een kritische reflectie ofwel zelfevaluatie een weerbarstig proces is. Waar heeft dat mee te maken?

De cirkel rond

NIEUWSBRIEF VI-4 VAN ACCORDANCE CONSULTANCY

De minor Ondernemerschap van de Hogeschool van Amsterdam timmert al zes jaar aan de weg en niet zonder succes¹. Jaarlijks volgen totaal ca. 250-300 studenten deze minoropleiding waarbij ze begeleid worden in de ontwikkeling en start van een eigen onderneming². Dat de minor Ondernemerschap van de HvA erkenning geniet van zowel studenten, docenten en collega-docenten is een feit, maar hoe krijgt dit zijn beslag in een rapportage die recht doet aan de realiteit? In deze nieuwsbrief licht ik een tipje van de sluier op door in gesprek te gaan met de docenten en coaches Matthijs de Feber en Krisja Abelman, beiden betrokken bij de aanvraag Bijzonder Kenmerk ondernemen bij de NVAO. Mijn rol in dit project was het begeleiden van het proces en het schrijven van de aanvraag.

De basis

Achter mijn manier van werken zit een aantal aannames waarvan ik denk dat deze belangrijk zijn voor een goed resultaat. Dit geldt zowel voor het product (de rapportage) als het proces (het leereffect van de kritische reflectie). Mijn eerste aanname is dat de kennis bij de mensen in de organisatie zit. Het is een kunst (en kunde) om die bewuste en onbewuste kennis naar boven te halen want er zit soms ook ruis tussen. Mijn tweede aanname is dat het helpt voor de samenwerking en het resultaat wanneer je anderen met een open attitude tegemoet

treedt. De aanleiding voor een bepaald gedrag kan een heel andere zijn dan je zelf vermoedt. Ik heb een grote compassie voor de 'werkvloer' dichtbij het primaire proces waar het uiteindelijk allemaal om draait. Mijn derde aanname is dat, doordat mensen het zo druk hebben of veel druk ervaren, het lastig is om focus te krijgen en te houden. Hier stuur ik bewust op.

De ervaringen

Wat waren de ervaringen van Krisja Abelman en Matthijs de Feber tijdens het project bij de minor Ondernemerschap?

Wat maakt het schrijven van een kritische reflectie tot een weerbarstig proces?

'Je mist vaak de nodige afstand'

Matthijs: Je zit vaak midden in je proces, waardoor je vaak de nodige afstand mist om goed te kijken naar wat je allemaal gedaan hebt. Tegenover een buitenstaander word je gedwongen om heel goed uit te leggen wat je aan het doet bent. Je wordt ook gedwongen om er met vreemde ogen naar te kijken, daardoor lukt het om die afstand te vergroten. Wanneer je het zelf gaat doen is dat toch lastig. Je bent zo betrokken en zit er midden in dat je niet goed afstand kunt nemen. Voor een buitenstaander is er vaak veel meer verduidelijking en uitleg nodig, dan je aanvankelijk denkt dat nodig is.



'Expliciteren levert AHA momenten op'

Krisja: Wat mij persoonlijk heel erg geholpen heeft is het expliciteren van dingen die je doet en ook wel voelt dat je ze doet. Onder elkaar zeg je: je weet wel toen we dat zus en zo deden. En een buitenstaander zegt 'Waar heb je het over, leg eens even uit'. Door dat allemaal te formuleren en uit te leggen waardoor het heel expliciet wordt, daardoor denk je in een keer, oh ja zo doen we het ook echt. Ik denk dat je minder informatieverlies in een organisatie hebt als je regelmatig zo'n zelfevaluatie doet.

¹ Dit in nauwe samenwerking met het Amsterdam Center for Entrepreneurship (ACE).

² Een minor is een vrij te kiezen studieonderdeel binnen een bachelor-programma waarvoor studenten van verschillende opleidingen zich in kunnen schrijven.



Reflecteren vanuit de derde positie

Door het stellen van vragen en vervolgens verder door te vragen op de antwoorden help ik de ander om met enige afstand naar de eigen werkpraktijk te kijken en die ook vanuit een nieuw of ander perspectief te bekijken.

Krisja: Je stelt elegante vragen die prettig zijn om te beantwoorden zodat degene die ze beantwoordt vaak nog verrast is en denkt, ja inderdaad verrek zeg dat is leuk om er zo naar te kijken. Je neemt mensen mee in hun enthousiasme daarover. Dat heb ik een paar keer zien gebeuren. Daardoor kan de ander meer vanuit kracht verbeteren dan vanuit een gevoel van: dit is niet goed en dat is niet goed.

Wanneer we dit tegen het licht houden van hetgeen Argyris hierover zegt dan heb je verschillende niveaus van leren zoals weergegeven in Figuur A³. Uit de feedback van Krisja valt op te maken dat er via het proces van de kritische reflectie (ook) een verandering op bewustzijnsniveau heeft plaatsgevonden (drieslag leren).

³ Lerend organiseren, Wierdsma en Swieringa, 2002

Niveau van leren	Domein van leren	Categorie van leren	Resultaat van leren
Enkelslag	Regels	Moeten/mogen	Verbetering
Dubbelslag	Inzichten	Weten/begrijpen	Vernieuwing
Drieslag	Principes	Durven/willen/zijn	Ontwikkeling

Figuur A: collectief leren volgens Swieringa en Wierdsma.

Mensen in hun kracht zetten

Het is mijn intentie om een setting te creëren waarbij de ander zich uitgenodigd voelt om over het werk te vertellen. Waar ik op let is het stellen van vragen die mensen raken, waar hun persoonlijke betrokkenheid uit naar voren komt. Een mooi voorbeeld daarvan deed zich voor tijdens een gesprek met een aantal freelance docenten. Op de vraag: 'Wat vind je de kracht van de minor ondernemerschap' kwam de essentie van het visieverhaal uit naar voren. Deze informatie was niet naar boven gekomen wanneer ik bijvoorbeeld had gevraagd naar de missie of de visie van de organisatie. Dan moeten mensen heel hard na gaan denken en dat houdt ze weg bij de bron!

Focus houden

Onderwijs is mensenwerk. Om naast het bestaande onderwijsproces andere dingen te doen wordt vaak als lastig ervaren. Hoe krijg je toch de focus in iets 'wat erbij komt'? Wat zijn de mogelijkheden van de procesbegeleider om daarmee te dealen? Een aspect wat ik doe wanneer er meters gemaakt moeten worden is het snel opleveren van conceptversies. Dat is in het

begin wel lastig omdat het nog lang niet af is. Het helpt de ander wel om mee te nemen in een richting waar het naar toe kan gaan en mee te denken of 'dit het is'. Wat zijn de ervaringen van Krisja in mijn aanpak?

Bij de zelfevaluatie die wij gedaan hebben vond ik het heel erg helpen dat je met je vragen de vaart erin hielt. Voordat je het weet verval je in een soort brainstorm achtig iets terwijl evalueren juist terugkijken is. Die focus helpt in het proces.

Waar zit dat in, vraag ik Krisja, de vaart erin houden?

Op het moment dat iemand zijn deadline niet haalt die we hadden afgesproken dan verzijn je wel een andere oplossing waardoor die ander denkt, ja ik word nu geïnterviewd maar dat is wel omdat ik een stuk niet heb ingeleverd maar ik word er niet zo op afgerekend dat ik niets kan zeggen. Hij kon nog steeds bij zijn eigen informatie in zijn hoofd omdat hij niet met een schuldgevoel ging zitten omdat jij een andere vorm had gekozen.

Variëren met de vorm

Zelf vond ik dat een spannend moment. Hoeveel ruimte geef ik de ander om met iets te komen en wanneer ga ik erop interveniëren? Ik ga ervan uit dat er vaak een oorzaak schuil gaat achter bepaald gedrag en het meestal geen onwil van de ander is om iets (nog) niet te doen. Uitstellen kan ook een kwestie van timing zijn, iets doen op het juiste moment wanneer dingen samen komen. Hoe is het bij Matthijs overgekomen dat ik een interview ging houden over de inleiding?

Matthijs: Ik herinner me dat er werk uit handen werd genomen. Ja, dat heb ik niet als vervelend ervaren, dat was wel een prettige manier van werken eerlijk gezegd.

Lia: Ik neem aan, dat was mijn perceptie, dat de verantwoordelijkheid bij jou lag. Het was mijn perceptie dat de tijd die eraan voorafging wel een functie heeft gehad, ook al kwam er niets op papier. Hoe heb jij daar zelf tegenaan gekeken?

Matthijs: Dat weet ik niet meer precies, dat is dat ik sowieso heel erg bezig was met het hele verhaal, daar ben je vrij continue mee bezig. Ik kan lastig terughalen of dat nu ook die inleiding was.

Het was meer het totaal waar je steeds mee bezig was?

Ja, en de boodschap die je wilt proberen duidelijk te maken. Via jou moet dat op papier komen, en ik heb niet heel specifiek in mijn hoofd hoe het precies waar ging.

Toetsen van aannames

Aannames hebben we allemaal maar soms gaan we ze als 'de waarheid' zien. Daarom is het goed om af en toe bij de ander te checken of je aanname klopt. In bovenstaand voorbeeld toets ik mijn veronderstelling of het uitstelgedrag mogelijk een functie heeft gehad. Zo kun je met veronderstellingen omgaan, je hebt ze, je expliciteert ze en je vraagt of dat klopt. Dit is precies zoals Argyris het voorstaat maar waarvan het o zo moeilijk is om dit in de dagelijkse praktijk van alledag uit te voeren⁴. Er is hier nog veel terrein te winnen!

⁴ Zie bijvoorbeeld de praktische uitwerking hiervan in "Eerste hulp bij ongewenste resultaten - Introductie tot reflecteren in actie" van L.C. Wouterson en P. Bouwman.



Contact: Lia van den Berg
telefoon 06 418 83 900

info@accordanceconsultancy.nl