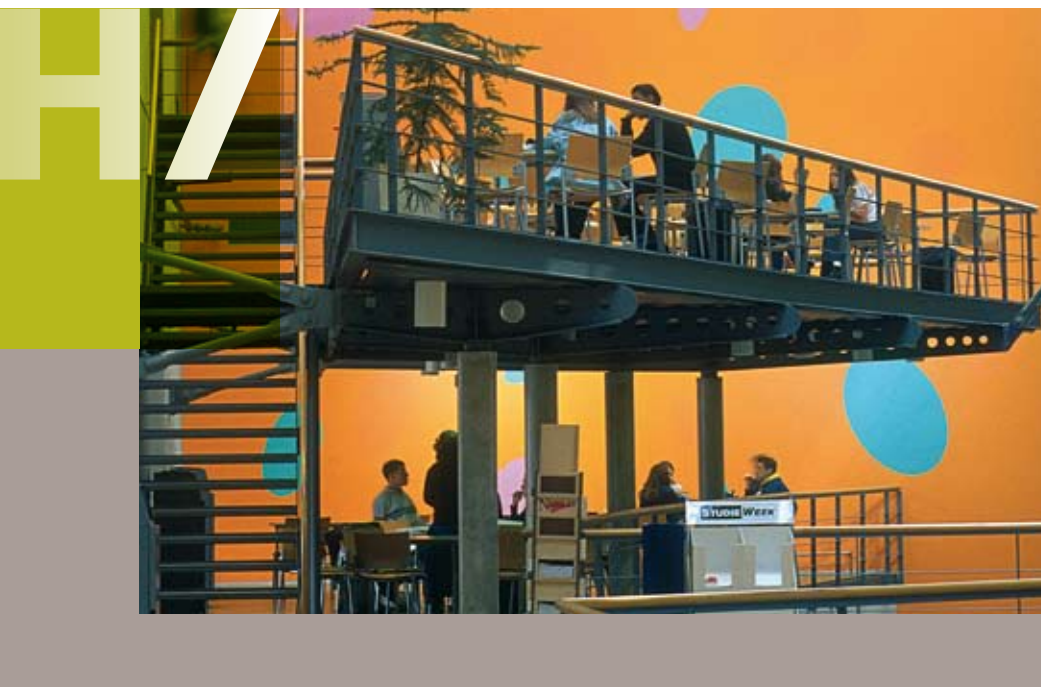


Al doende...

Actieonderzoek naar de betekenis
van reflectie voor de ontwikkeling
van vraaggerichte dienstverlening



Al doende...

Actieonderzoek naar de betekenis
van reflectie voor de ontwikkeling
van vraaggerichte dienstverlening

Thea de Vries
De Haagse Hogeschool
Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming
Dienst Onderwijs en Studentenzaken

Maart 2007

Voorwoord

Professioneel werken kenmerkt zich door vaste regels en tegelijkertijd de bereidheid om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen. Tegenover de routinematig werkende professional komt zo het beeld te staan van de innovatieve professional. De balans vinden tussen deze twee kanten van professioneel werken, vraagt voortdurende aandacht en is soms een ware worsteling. Dit komt doordat op de vraag of de resultaten niet beter kunnen en of de aanpak wel optimaal is, geen afdoende antwoord is te geven. Het huidige debat over oud versus nieuw leren toont welke twistpunten kunnen ontstaan en ook dat professionals lang niet altijd direct op zoek zijn naar een evenwicht. De eigen standpuntbepaling is belangrijker. Belangrijk twistpunt is ondermeer: de zelfstandigheid van de student. In hoeverre en wanneer mag hij of zij het stuur in handen hebben als het gaat om adequate beroepsvorming? Ook staan de doeleinden van het nieuwe beroepsonderwijs ter discussie. Komt in het competentiegericht opleiden een degelijke kennisbasis wel voldoende aan bod? Onderwijsprofessionals hebben tot taak steeds opnieuw een goede balans te vinden tussen wat de student wil en kan en wat de maatschappij vraagt en vereist. Bestuurders, managers, onderzoekers en adviseurs dienen dit zoeken te stimuleren en te ondersteunen.

In het onderhavige onderzoek staat het werk van adviseurs centraal. Hoe kunnen ze het best het geformuleerde bachelor beleid van De Haagse Hogeschool meehelpen te realiseren? Het onderzoek laat zien dat niet alleen voor “gewoon” personeel, maar ook voor adviseurs professionaliseren nog geen vanzelfsprekende activiteit is. Binnen de hogeschool zet het team O&K zich al geruime tijd in om hierin verandering aan te brengen. Ondanks dit feit schiet reflectie op het functioneren er door drukte vaak bij in. Er wordt niet de tijd voor genomen. Men onderkent dit en is niet alleen op zoek naar betere afspraken, maar ook naar een cultuur die uitnodigt om de eigen professionaliteit minder af te schermen. Binnen het team wordt onderkend dat het bedreigend is wanneer de eigen professionele rol van adviseurs kritisch wordt onderzocht. Wil verdedigend en risicomijdend gedrag niet de boventoon voeren dan is een onderlinge communicatie nodig waarin vertrouwen voorop staat. Alleen zo ontstaat er een bereidheid om eigen kennis en kunde ter discussie te stellen en kan een nieuwe balans worden gevonden tussen routine en innovatie. Het onderzoek laat zien dat reflecteren een goede aanvulling vormt op dat wat al wordt gedaan in het kader van professionalisering. De eigen werkwijze en aanpak wordt een spiegel voor gehouden. De centrale vraag is: welke betekenis heb je als adviseur voor de betrokkene(n) waarvoor en waarmee je werkt?

Een ontwikkeld reflectiemodel blijkt behulpzaam te zijn als het gaat om het handelen van adviseurs te onderzoeken en zo naar verbetering te werken. Ook is door de ontwikkeling van het reflectiemodel het draagvlak gegroeid om structureel meer op zoek te gaan naar een hogere effectiviteit van het advieswerk. Zoals gezegd, geeft het reflectiemodel een belangrijke impuls om door te gaan op de weg die men al is ingeslagen. Voor een verdere professionalisering van de functie van adviseur binnen De Haagse Hogeschool is volgens mij belangrijk dat het gepresenteerde model wordt aangevuld met de kenniskant van het advieswerk. Nu zijn persoonlijke kwaliteiten dominant. Over welke body of knowledge dient een adviseur te beschikken, gezien de context hoort ook een belangrijk thema te zijn in de reflectie. Voorts is belangrijk dat in het model de vraagkant een vaste plaats krijgt in de reflectie. Deze kant is nu nog afwezig. Of de adviseur er in de ogen van degene die advies ontvangt, er toe doet is een onmisbare vraag als het gaat om professioneel werken.

Een derde gewenste uitbreiding is dat aan de twee niveaus van reflectie een derde niveau wordt toegevoegd. Het gaat er dan niet alleen om of een adviseur het werk goed doet en of hij/zij het goede werk doet, maar ook of er wordt geleerd van de uitvoering van eigen activiteiten. Reflectie op het derde niveau zoekt naar effectievere verbindingen tussen persoonlijke kwaliteiten, wensen van de vraagkant en professionele kennis en kunde. In integrale zin wordt zo stil gestaan bij het eigen handelen, wordt hierover actief nagedacht, worden andere werkwijzen en aanpakken geformuleerd en wordt uitgezocht of deze tot beter advieswerk leiden. Adviseren is dan lerend werken geworden en dat vormt de beste basis voor professionals om te professionaliseren.

Jan Geurts
Lector Pedagogiek van de Beroepsvorming

Een woord vooraf

Twee jaar heb ik deelgenomen aan de kenniskring *de school als loopbaancentrum* van het lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming. In eerste instantie heb ik hieraan deelgenomen als adviseur bij de Unit Onderwijs en Kwaliteit van de Dienst Onderwijs en Studentenzaken. De opdracht voor het actieonderzoek heb ik aan dit werk ontleend.

Voor mijn functie als docent bij de Academie voor Sociale Professies is dit onderzoek ook van belang geweest. Dit geldt vooral voor mijn activiteiten als begeleider van afstudeerprojecten, waarin 'onderzoek doen' een belangrijke plaats inneemt.

Mijn persoonlijke motivatie om me op vraaggerichte dienstverlening te richten komt zowel voort uit mijn advieservaring en de behoefte deze verder te ontwikkelen, als uit mijn docentschap, waarbij ik me richt op de talentontwikkeling van de student.

Ik bedank Jan Geurts voor zijn inhoudelijke inspiratie. Ik bedank hem en ook de andere leden van de kenniskring voor hun kritische opmerkingen bij mijn onderzoek. Vooral bedank ik tot slot Floor Basten voor de begeleiding die zij mij bij mijn onderzoek heeft gegeven en mijn collega's van de Dienst Onderwijs en Studentenzaken voor hun medewerking aan dit actieonderzoek.

Den Haag, 26 maart 2007
Thea de Vries

Inhoudsopgave

1. **Inleiding**
 - 1.1. Het werk van de adviseur bij de Unit Onderwijs en Kwaliteit
 - 1.2. Vraagstelling van het actieonderzoek
2. Context van het onderzoek
3. Theoretisch kader
 - 3.1. Reflectie: naar een verbinding tussen persoonlijke ontwikkeling en voorwaarden in de organisatie
 - 3.2. Professionalisering: leren op de werkplek
 - 3.3. Vraaggerichte dienstverlening
4. Methode en middelen
 - 4.1. Actieonderzoek
 - 4.2. Tweedimensionale reflectiemodel
 - 4.3. Uitvoerbaarheid: kansen en belemmeringen
5. Empirische gegevens
 - 5.1. Individuele reflectieverslagen en nabespreking
 - 5.2. Groepsbespreking 'reflectie en vraaggerichte dienstverlening'
6. Resultaten en analyse
 - 6.1. Hoe omschrijven adviseurs 'reflectie'?
 - 6.2. Welke opvattingen hebben adviseurs over vraaggerichte dienstverlening?
 - 6.3. Welke invloed heeft reflectie op vraaggerichte dienstverlening?
 - 6.4. Welke voorwaarden zijn nodig voor professionalisering?
 - 6.5. Welke invloed heeft de onderzoeker op het verloop van het actieonderzoek?
7. Conclusies, discussie en aanbevelingen

Literatuur

7

1. Inleiding

1.1. Het werk van de adviseur bij de Unit Onderwijs en Kwaliteit

Voorafgaand aan het actieonderzoek 'AL doende...' heb ik in een vooronderzoek het werk van de adviseurs van de Unit Onderwijs & Kwaliteit (O&K) in beeld gebracht. Ik heb dit gedaan door het afnemen van interviews bij zes collega's. In de interviews heb ik met hen het proces van advisering van het begin tot het eind onder de loep genomen. Hiermee kon ik de procesbeschrijvingen maken; deze zijn in het digitaal archief van de Unit O&K opgenomen. Omdat deze beschrijvingen belangrijk zijn geweest voor de formulering van de vraagstelling van het actieonderzoek, betrek ik ook dit empirische materiaal bij de analyse (hoofdstuk 6).

Uit het vooronderzoek werd duidelijk dat er vooral meer aandacht besteed zou moeten worden aan het begin en het eind van het proces van advisering. Evaluatie samen met de klant en reflectie door de adviseur zelf blijken in het werk in de knel te komen. Dit was voor mij de aanleiding tot de vraagstelling voor het actieonderzoek.

1.2. Vraagstelling actieonderzoek

Welke betekenis heeft het actieonderzoek voor de bevordering van reflectie op het handelen van de vraaggerichte dienstverlener en welke functie heb ik als onderzoeker hierbij?

Deelvragen:

1. *Hoe omschrijven adviseurs 'reflectie'?*
2. *Welke opvattingen hebben adviseurs over vraaggerichte dienstverlening?*
3. *Welke invloed heeft reflectie op vraaggerichte dienstverlening?*
4. *Welke voorwaarden zijn nodig voor professionalisering?*
5. *Welke invloed heeft de onderzoeker op het verloop van het actieonderzoek?*

2. Context van het onderzoek

Sinds een aantal jaren werkt De Haagse Hogeschool (HHS) vanuit het Haags Bachelor Beleid. Dit beleid impliceert de invoering van een aantal ingrijpende onderwijsvernieuwingen. Zo streeft de hogeschool de ontwikkeling van competentiegericht onderwijs en zelfsturing door de student na. Deze ontwikkelingen brengen onder andere met zich mee dat onderwijs steeds meer vraaggestuurd wordt. Dit alles heeft ook gevolgen voor de manier waarop de Dienst Onderwijs en Studentenzaken (Dienst O/SZ) werkt.¹

Door de ontwikkelingen in De Haagse Hogeschool is de behoefte aan meer geïntegreerde ondersteuning van veranderingsprocessen ontstaan. De Unit O&K, onderdeel van de Dienst O/SZ, richt zich op veranderingsprocessen in het onderwijs. Zij doet dit door het bieden van (onderwijskundige) ondersteuning ‘op maat’ en advisering. Het gaat de Unit om het tijdig leveren van adviezen op maat en van instrumenten die in uiteenlopende situaties zijn in te zetten. De medewerkers zetten hun competenties en expertises passend in en ontwikkelen deze ook verder (professionalisering). De gestelde doelen worden in beleidsstukken voor het werk van de Unit O&K als volgt geoperationaliseerd:

- het leveren van *just in time* ondersteuning;
- op de hoogte zijn van wat er speelt;
- aansluiten bij uiteenlopende leefwerelden en de ontwikkeling van klanten;
- handelen vanuit het perspectief van de klant en voortbouwend op het hogeschoolbeleid;
- resultaatgericht, transparant en integrerend werken.

Om de doelen te bereiken werkt de Unit samen met andere onderdelen van de Dienst O/SZ en met andere diensten van de hogeschool. De Unit wil haar doelen bereiken door met de diverse onderwijsafdelingen (tegenwoordig Academies genoemd) mee te denken en mee te werken. Dit houdt in dat medewerkers in staat zijn de dialoog aan te gaan en in het algemeen vraaggericht te werken. Met mijn onderzoek bied ik een ontwikkelings- en reflectiekader, dat als steun kan dienen voor de realisatie van de doelen van de Dienst O/SZ, toegespitst op het werk van Unit O&K.

Naast de beleidsmatige context van het onderzoek staan de uitgangspunten van de kenniskring ‘de school als loopbaancentrum’ aan de basis van dit onderzoek. Wordt de school in de traditionele onderwijsopvatting gezien als de plaats waar leerlingen/studenten, in een soort opleidingsfabriek worden klaargestoomd voor de maatschappij, in de visie van de school als loopbaancentrum wordt het onderwijs gezien als de plaats waar de beroepsvorming en de loopbaan van de individuele student centraal dient te staan. Dit houdt in dat de nadruk niet komt te liggen op de achterkant van het onderwijs (de eindtermen), maar op de voorkant: een optimale ontwikkeling van het talent van de student. Hiervoor is ondermeer nodig dat voldoende maatwerk kan worden geleverd aan de student en dat er voldoende tijd is voor persoonlijke begeleiding. Voor de docent houdt dit in het vervullen van nieuwe rollen, maar ook de ontwikkeling van eigen competenties. Ook voor de docent wordt het werk op de school, veel meer dan tot nu toe het geval was, gezien als loopbaanontwikkeling. Deze nieuwe opvatting van leren en onderwijs houdt voor de onderwijsorganisatie in dat deze de voorwaarden biedt waardoor studenten en docenten zich in hun ontwikkeling gestimuleerd, gefaciliteerd en geïnspireerd (blijven) voelen. Een

¹ Deze missie is in 2003 door de Dienst Onderwijs en Studentenzaken geformuleerd. Dit document is in het digitaal archief van de Dienst O/SZ opgenomen.

belangrijke voorwaarde is de ontwikkeling van een professionele cultuur, waarin de organisatie zich als lerende organisatie toont.

Jan Geurts, lector Pedagogiek van de Beroepsvorming, onderscheidt in dit nieuwe leren de volgende fundamenteën:²

- maatwerk
- constructieleren
- persoonlijke begeleiding
- nieuwe rollen voor leerlingen/studenten, docenten, management en bedrijfsleven
- beoordelen wat je kunt, talentontwikkeling
- een lichte organisatie- een lerende organisatie.

Voor mijn onderzoek naar *vraagsturing in dienstverlening* zijn vooral de laatste twee punten van belang. Hieronder volgt een korte omschrijving van deze punten.

Het loopbaancentrum als lichte organisatie kent zo min mogelijk verticale hiërarchie en de hierbij horen de definiëring van zo duidelijk mogelijke taken en functies. In plaats van uit te gaan van de bureau-cratistische, zware organisatie, vraagt bijdetijdse beroepsvorming om een werkgemeenschap waarin de klant centraal staat en waarbij de coördinatie van het werk volgens Geurts verloopt via professionele standaarden en normen. In de organisatie is sprake van wederzijds stimuleren, faciliteren en inspireren in plaats van eenzijdig sturen, beheersen en monitoren. De werkomgeving kenmerkt zich door samenwerking tussen professionals (binnen en buiten de organisatie) die ervaring uitwisselen over kritische beroepssituaties en -dilemma's. Leidinggeven aan een lichte organisatie lijkt het meest succesvol als men niet overstapt van sturing naar zelfsturing, maar juist zorgt dat de sturing de zelfsturing als inzet heeft. De spanning tussen sturing en zelfsturing hoort dus behouden te blijven.

Een lerende organisatie kenmerkt zich door het feit dat men leert door doen, denken en beslissen aan elkaar te koppelen waarbij het vertrekpunt blijft: de zoektocht naar een betere praktijk van het primaire proces.

Wanneer sprake is van een lichte en lerende organisatie, vaart men, zoals al gezegd, op een professionele cultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door transparantie en feedback. In de ontwikkeling als medewerker maak je een vergelijking met jezelf, staat je eigen ontwikkeling als professional centraal en geef je op basis hiervan vorm aan je loopbaan.

Het ontwerp van een school als loopbaancentrum is een globaal kader. Dit kader biedt scholen de ruimte om een eigen 'innovatieagenda' in te vullen. Om deze agenda in realiteit om te zetten, kunnen binnen scholen vernieuwers samen met onderzoekers op zoek gaan naar de effecten van vernieuwingen en deze voor anderen als good practices beschrijven.

Mijn onderzoek naar vraagsturing in dienstverlening sluit aan bij de uitgangspunten van de kenniskring de school als loopbaancentrum:

- het onderzoek vindt plaats in het kader dat het Haagse Bachelor Beleid biedt; in dit beleid gaat het (ook) om de ontwikkeling van nieuwe vormen van leren en nieuwe vormen van professionaliseren, die passen bij het perspectief van (studie)loopbaanontwikkeling;

- in de weg naar aanpassingen van dit beleid ('migratiepad') zal binnen de onderwijskundige dienstverlening een ommezwaai gemaakt worden van het aanbieden van formats naar het geven van handreikingen, vergelijkbaar met het globale kader dat een herontwerp voor onderwijs biedt;
- voor de onderwijskundige dienstverlening geldt dat deze in de context van samenwerking vorm zal krijgen ('meedenken en meewerken') waarin stimuleren, faciliteren en adviseren voorop staan;
- om dit nieuwe kenmerk voor dienstverlening te realiseren, komt het aan op samenwerking tussen professionals waarin plaats is voor feedback, uitwisseling over kritische beroepssituaties en -dilemma's (nieuwe professionalisering).

² Geurts, J.A.T.M. *Herontwerp beroepsonderwijs, een strijdtoneel in: Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum*, W.J. Breebaart, J.A.T.M. Geurts, F.J.M. Meijers, Haagse Hogeschool, juni 2004

3. Theoretisch kader

3.1. Reflectie

Leerprocessen bij volwassenen

Kenmerkend voor leerprocessen bij volwassenen is dat volwassenen in vergelijking met kinderen een tamelijk uitgebreide 'leergeschiedenis' hebben. Dit is een voordeel, maar kan ook als belemmering werken. Wil men leerresultaten uit het verleden kunnen gebruiken in nieuwe, actuele situaties, dan zijn daarvoor specifieke vaardigheden nodig. Om dit te verduidelijken vertrekken we vanuit een definitie - één van de vele - van leren:

"Leren is het voor een persoon tot stand komen van betekenis of van een verandering van betekenis met een relatief duurzaam karakter" (Bolhuis, 2001, p. 200).

Het kernbegrip in deze definitie is 'betekenis'. Met dit begrip wordt de relatie aangeduid die tussen individu en 'de wereld' tot stand komt. Leren hangt dus samen met het 'in de wereld staan', hangt samen met 'identiteit'.

In het bestaan van deze constante factor - in dit geval de identiteit van de lerende - wordt het mogelijk om in steeds wisselende situaties (eigen) betekenissen te creëren, om te kunnen blijven leren. Op deze manier ontstaat een leergeschiedenis.

Het gaat hier echter niet alleen om leren, maar ook om het gebruik van het geleerde. Bij volwassenen zal door het bestaan van een (volwassen) identiteit de betekenisverlening meer gedifferentieerd zijn (inhoudsvoller) en ook sneller en makkelijker verlopen. Het gebruik van het geleerde wordt tot een persoonlijke kwaliteit waar men niet meer dagelijks bij stilstaat, waar men zich niet altijd van bewust is dat men deze kwaliteit bezit. Men past het 'onnadenkend' toe: het geleerde is geautomatiseerd. Dit is een belangrijke kracht van het individu waardoor deze tot steeds meer prestaties in staat is. Tegelijkertijd schuilt hierin ook een belemmering. Door dit - niet bewuste - automatisme ervaart men nieuwe situaties vaak als een heel nieuw systeem. Er ontstaat dan 'systeemscheiding'. En dit is de reden waarom de toepassing van het geleerde (in nieuwe situaties) belemmerd kan worden en transferproblemen ontstaan. Volwassenen beschikken vaak over een groot arsenaal aan geautomatiseerde betekenisverlening. Dit vergemakkelijkt hun functioneren in de dagelijkse praktijk, maar belemmert hen ook om dat wat ze geleerd te gebruiken; het belemmert hen om nieuwe kennis toe te passen.

Wil men leerresultaten in nieuwe, actuele situaties kunnen gebruiken, dan zijn daarvoor dus bepaalde vaardigheden nodig. Dit zijn vaardigheden die het de lerende mogelijk maken om over het geleerde in nieuwe situaties te kunnen beschikken. Het zijn de zogenaamde *metacognitieve vaardigheden* waarmee de cognitieve ontwikkeling gestuurd en bijgestuurd kan worden. Deze vervullen echter niet alleen een regulatieve functie, maar hebben ook een evaluatieve functie. Dat wil zeggen dat de cognitieve ontwikkeling op waarde wordt geschat. Men vraagt zich af waarvoor deze ontwikkeling van belang is en welke kwaliteitsverbetering deze inhoudt. Centraal in deze waarderende functie van de metacognitieve vaardigheden staat de reflectie, een activiteit waarin men de eigen (cognitieve) ontwikkeling - op afstand - bekijkt. Dit is een bewuste activiteit. Wanneer leerprocessen verbonden worden aan reflectie is daarmee de voorwaarde geschapen om ook de geautomatiseerde vormen van leren als betekenisverlening (weer) bewust te maken. Dit kan systeemscheiding verhinderen of opheffen en maakt de weg vrij om niet alleen te leren, maar ook het geleerde in nieuwe situaties te gebruiken.

Lerende organisatie

In zijn publicatie over actieonderzoek belicht Hans Mensink de theorie van Argyris en Schön over lerende organisaties.³ Mensink ziet actieonderzoek als een combinatie van onderzoek en interventie en het leren hiervan. De doelstelling van dit type onderzoek is de verbetering van de leerpotenties van organisaties. Hiermee wordt invulling gegeven aan het begrip 'lerende organisatie'. Deze opvatting van actieonderzoek is, nogmaals, gebaseerd op de theorie van Argyris en Schön. In hun pragmatische visie gaan zij ervan uit dat emoties een rol spelen in het proces van kennisverwerving en dat kennis(ontwikkeling) een sociaal karakter heeft. Argyris heeft een eigen concept van de lerende organisatie ontwikkeld en onderscheidt een aantal redenen waarom organisaties moeten leren:

- organisaties staan in een open relatie met de omgeving (die verandert)
- doelen, waarden en normen van organisaties zijn complex en in potentie conflictueus

In het concept van de lerende organisatie onderscheiden Argyris en Schön *single loop* en *double loop learning*.⁴ Single loop learning is gericht op de status quo. In deze vorm van leren wordt er niet geanalyseerd of gereflecteerd. Double loop learning daarentegen is van toepassing bij het oplossen van complexe problemen. Men analyseert de onderliggende waarden en veronderstellingen en stelt die ter discussie. In deze variant van leren volstaat men niet met het corrigeren van fouten, omdat de oorzaken van de fouten niet in het proces liggen (single loop), maar in de basis aannamen die tot dat proces geleid hebben.⁵

Mensink bespreekt ook de veronderstellingen die aan de hierboven genoemde concepten ten grondslag liggen. In de zelfopvatting van de lerende in een organisatie kan een onderscheid gemaakt worden tussen het zogenaamde mode 1 en mode 2 gedrag. In mode 1 gedrag wordt het streven naar zelfrespect zichtbaar, het voorkomen van schaamte en de handhaving van de eigen waardigheid. Deze (gedrags-) mode voldoet bij routineproblemen. Gaat het om meer complexe problemen en heeft men met dilemma's te maken, dan is mode 2 meer adequaat. In dit gedragspatroon is men gericht op de ontwikkeling van effectief gedrag op basis van geldige en toetsbare informatie en op het maken van ruimte om waarden en veronderstellingen te bediscussiëren; men baseert zich in dit handelingsmodel op innerlijke betrokkenheid en op intrinsieke motivatie.

In mijn onderzoek naar vraaggerichte dienstverlening gaat het voornamelijk om deze laatste gedragsmode (2). Zodra reflectie op eigen handelen aan de orde is, wordt routine op zich al onderbroken. Men creëert ruimte en tijd om naar eigen handelen te kijken. Belangrijk is dat er een omgeving wordt gecreëerd die gericht is op de ontwikkeling van creativiteit, persoonlijk succes en het ervaren van erkenning. De bescherming van zelfrespect is in dit geval niet slechts een zaak van het individu, maar berust op gezamenlijke verantwoordelijkheid van de werkers in een organisatie.

3.2. Professionalisering: leren op de werkplek

In de hierboven besproken leerprocessen van volwassenen gaat het om het expliciteren van de impliciete kennis. Deze spelen een belangrijke rol in het leren op de werkplek.

In een notitie over werkpleklernen en leerresultaten benadrukt Klarus dat bij het bestuderen van het leren op de werkplek meer plaats moet zijn voor de arbeidslogica in combinatie met het perspectief van betekenisverlening door lerende individuen (Klarus, 2000, p.2). In deze notitie staat het begrip competentie centraal. Klarus gaat ervan uit dat het verschil tussen de competentieprofielen die door het beroeps- onderwijs en door het bedrijfsleven worden gebruikt vooral bestaat uit de nadruk die het bedrijfsleven legt op het 'onderste deel van de ijsberg', namelijk de sociaalpsychologische en sociaalnormatieve competenties zoals mobiliteit, flexibiliteit, employability en betekenisverlening. Aansluitend bij dit laatste punt, betekenisverlening, hanteert Klarus de constructivistische benadering: de individuele betekenisverlening van lerenden ten aanzien van hun eigen competentieontwikkeling staat voorop. Klarus stelt - net als Bolhuis - dat het in het leren van volwassenen (hun competentieontwikkeling) belangrijk is dat de 'systeemscheiding' wordt opgeheven. Hij gaat ervan uit dat aan het leren op de werkplek en het leren in een schoolse situatie verschillende paradigma's ten grondslag liggen. In het schoolse leren worden leerprocessen bewust gepland. Hierin wordt 'praktijk' abstract, geïsoleerd van de reële arbeidshandelingen benaderd. Bij 'leren op de werkplek' is daarentegen het uitgangspunt dat het leren deel uitmaakt van de arbeidshandelingen. Het gaat om de perceptie van de eigen ontwikkelingsmogelijkheden van de lerende en de mate waarin hij denkt deze te kunnen beïnvloeden. Hierbij spelen betekenisverlening en metacognitieve vaardigheden - zoals reflectie en keuzes maken - een belangrijke rol. Het proces van betekenisverlening op de werkplek is niet alleen een individuele zaak. Het gaat hier ook om het delen van ervaringen en betekenissen van de verschillende individuen op de werkplek. Betekenisverlening staat ook in het licht van de ontwikkeling van een dialogische relatie. Deze dialogische relatie kan tot stand komen door het proces tussen collega's/lerenden op te vatten als actieonderzoek. Leren op de werkplek wordt dan onderzoekend leren. In dit dialogische proces zijn dynamiek, heterogeniteit en conflicterende stemmen aanwezig. Het aangaan van dialogische relaties tussen collega's, waarin een belangrijke plaats voor reflectie wordt ingeruimd, vormt een belangrijke peiler voor de ontwikkeling van systematisch, professioneel handelen.

3.3. Vraaggerichte dienstverlening

Vraagsturing

In een themanummer van het *Tijdschrift voor Arbeid en Participatie* (jrg. 23 nr. 3-4) over vraagsturing onderscheidt Bosselaar tien doelen voor vraagsturing. De doelen zijn beschreven voor grotere politiek-economische, sociaal-politieke en institutionele of maatschappelijke verbanden en vraagstukken. In het licht van het onderhavige onderzoek is het interessant om deze doelen weer te geven:

1. meer efficiency
2. optimalisatie van het aanbod
3. meer keuzevrijheid voor de vrager
4. primaat bij de autonomie van de klant
5. de competentie van de klant als uitgangspunt

³ Boog, B (2005) *Focus op Action Research, de professional als handelingsonderzoeker*, Amsterdam: Boom.

⁴ Argyris, C. (1996) *Leren in en door organisaties*, Schiedam: Scriptum Books

⁵ Argyris en Schön onderscheiden nog een derde vorm van leren namelijk *deutero learning*. In deze vorm van leren gaat het erom dat organisaties zelf hun leerprocessen leren te beheersen en op een hoger plan te brengen. In feite zijn dit de metacognitieve vaardigheden van een organisatie.

6. de verantwoordelijkheid (weer) bij de klant leggen en activering van de cliënt
7. het terugdringen van de rol van de professional; dat wil zeggen dat de klant niet te afhankelijk van de professional moet worden
8. *empowerment* voor de cliënt
9. de behoefte van de cliënt als uitgangspunt
10. een nauwere relatie tussen inspanning en opbrengst

Ook in doelen die de Dienst O/SZ in zijn beleid heeft geformuleerd zijn deze doelen voor vraagsturing zichtbaar. Zo stelt ook deze dienst de klant en diens vragen in de dienstverlening centraal maar gaat de dienst er ook van uit dat vraaggerichte dienstverlening in samenwerking met de klant tot stand komt.

De vraaggerichte dienstverlener adviseert

Nathans (2005) richt zich op concrete gedragskenmerken van adviseurs. Ze noemt de volgende kenmerken: aandacht hebben, afstemmen, aanvullen, assertiviteit en alternatieven aandragen. Daarnaast zijn volgens haar een creatieve houding, creatief denken, strategische vaardigheden en vaardigheden in zelfmanagement belangrijk.⁶ Deze gedragskenmerken kan de vraaggerichte dienstverlener door middel van reflectie onder de loep nemen en verder ontwikkelen. Door inzicht in en ontwikkeling van deze gedragskenmerken versterkt de dienstverlener zijn positie in de relatie met de klant.

4. Methode en middelen

4.1. Actieonderzoek

Ik heb mijn onderzoek opgezet als actieonderzoek. Het onderzoek bestond uit twee delen: het vooronderzoek en het eigenlijke actieonderzoek. De doelstelling van het vooronderzoek was een beschrijving geven van de stand van zaken bij 'ondersteuning op maat' van de Unit O&K. In een discussie- en werkboek over actieonderzoek bespreken Van Dijkum en anderen de relatie tussen vooronderzoek en actieonderzoek.⁷ Uit het vooronderzoek kan een centraal probleem of thema duidelijk worden, dat vervolgens met actie en onderzoek kan worden opgelost. Dit probleem of thema wordt in een vervolgonderzoek nader geobjectiveerd vanuit de directe ervaringen van betrokkenen. Het probleem wordt hiermee onderzoekbaar gemaakt. Door het onderzoek kunnen de ervaringen bewust gemaakt worden en kan de ontwikkeling van het werk van de deelnemers aan het onderzoek worden bevorderd. Mijn vooronderzoek heb ik volgens de kenmerken van praktijkgericht onderzoek vormgegeven. Hierin wordt de zogenaamde regulatieve cyclus gevolgd. Deze cyclus bestaat uit: probleemanalyse, onderzoeksontwerp, dataverzameling, data-analyse en rapportage.⁸

De gebruikte methode voor de verzameling van het empirisch materiaal in het vooronderzoek bestond uit het uitvoeren van een reeks interviews. Het interview was half gestructureerd: deels open, waarbij de stappen in het advieswerk als leidraad gelden, en deels gesloten: het invullen van een formulier 'competenties en functies'. De stappen in het advieswerk heb ik op basis van mijn eigen ervaring opgesteld. De competenties heb ik ontleend aan het hogeschoolbrede project Competentiemanagement en de functiedifferentiatie, beide afkomstig van de afdeling P&O van de hogeschool. Om vergelijkingen te kunnen maken, is in elk gesprek deze opzet gebruikt. Ik heb voor deze halfgestructureerde interviewmethode gekozen teneinde door middel van een gesprek een inhoudelijk draagvlak te krijgen voor het (actie)onderzoek, maar ook om de basis te leggen voor een persoonlijk gemotiveerde deelname daaraan. Ik heb zes interviews van ongeveer één uur afgenomen. De geïnterviewde medewerk(st)ers van de Unit beschikten over een verschillende hoeveelheid ervaring en waren verschillend van leeftijd. De activiteiten die onder de loep werden genomen waren ook verschillend van aard: korte en langdurige, minder en meer gecompliceerde activiteiten. Gezien het karakter van het (verkenkende) vooronderzoek was ik gericht op een zo breed mogelijke representatie in de respondentengroep.

Het tweede deel van mijn onderzoek is het eigenlijke actieonderzoek geweest. De criteria voor deze vorm van onderzoek vat ik hieronder samen:⁹

- het onderzoek is een begeleid zelfonderzoek
- er is in het onderzoek sprake van samenwerking tussen de onderzoeker en de onderzochten die een netwerk van expertise voortbrengt en gericht is op vergroting van de effectiviteit van het handelen
- de onderzoeker intervineert indien nodig ook
- het onderzoek is een expliciet gemaakt leerproces waarin routines op reflectief niveau gebracht worden

⁷ Van Dijkum, C. e.a. (1981) *Actieonderzoek, een discussie – en werkboek* Meppel/Amsterdam: Boom

⁸ Zie hiervoor: *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het Hoger beroepsonderwijs*, Nel Verhoeven, Amsterdam (Boom) 2004

⁹ Zie hiervoor bijvoorbeeld: *Focus op Action Research, de professioneel als handelingsonderzoeker*, B. Boog, e.a., Assen (van Gorcum) 2005

⁶ De persoon van de adviseur als werktuig, J.M.C. Nathans in een notitie voor de CRWO conferentie 2005

- er wordt in het onderzoek aan een sleutelprobleem gewerkt
- het onderzoek is gericht op het ontwerpen van verbetering

In het actieonderzoek zijn vier collega's direct betrokken geweest. Daarnaast hebben twee collega's van de Dienst OSz als critical friends van het onderzoek meegedaan. De opdrachtgever heeft de vier direct bij het onderzoek betrokken collega's genoemd en ik heb hen vervolgens gevraagd. Eén van hen was ook bij de procesbeschrijvingen (vooronderzoek) betrokken. Ik heb deze collega's gevraagd om over hun handelen te reflecteren en heb hen daarbij het door mij ontwikkelde twee dimensionale reflectiemodel als hulpmiddel aangeboden. Tegelijk heb ik hen hierbij een artikel gegeven over het belang van reflectie voor adviseurs.¹⁰ Op één na hebben de collega's hun reflectieverslagen geschreven en aan mij aangeboden. Vervolgens heb ik deze verslagen volgens het reflectiemodel in overzicht gebracht en heb ik met mijn collega's het reflecteren nabesproken. In een daarop volgende groepsbespreking zijn de resultaten hiervan verder uitgewerkt. Aan deze bespreking hebben naast de vier collega's ook de critical friends en de begeleider van mijn onderzoek uit de kenniskring deelgenomen. De critical friends hebben met mij deze bespreking voorbereid en nabesproken.

4.2. Tweedimensionaal reflectiemodel

In mijn vooronderzoek heb ik in de vorm van procesbeschrijvingen een beschrijving en bespreking gegeven van de stand van zaken rond ondersteuning op maat. In dit onderzoek heb ik, zoals hiervoor al beschreven, een aantal interviews bij collega's van de Unit O&K afgenomen. Dit leverde een beeld op waarin duidelijk werd dat dienstverleners méér en ook meer systematisch aandacht zouden moeten besteden aan de wijze waarop zij met hun klanten samenwerken. Vooral het begin en het einde van het proces verdienen meer aandacht: de opdrachtformulering en de (eind)evaluatie. Ook werd uit het vooronderzoek duidelijk dat adviseurs behoefte hebben aan meer tijd en ruimte voor reflectie. Hun reflectie zou vooral gericht moeten zijn op competenties als relationele sensitiviteit en onderwijskundige wendbaarheid. De adviseur moet begrijpen wat de klant wil; je moet snel de taal van het beroepsdomein leren spreken, dat wekt vertrouwen. Het innemen van een open houding staat voorop. Tegelijk zal de adviseur zich ook van eigen kunnen en kennen bewust moeten zijn.

Uit de bestudering van verschillende theorieën werd mij duidelijk dat 'reflectie' een instrument is waarmee dit bewustzijn ontwikkeld zou kunnen worden. Reflectie vereist afstand nemen en kunnen kijken naar werkprocessen en het aandeel van eigen handelen hierin. Door reflectie kan eigen, al of niet geautomatiseerde betekenisverlening, die aan de basis van het handelen ligt, duidelijk worden.¹¹ Dit versterkt het inzicht in eigen kwaliteiten. Bovendien opent reflectie de mogelijkheid om – in de termen van Argyris en Schön - routines in het handelen op te sporen en deze indien nodig te doorbreken. Hiermee komt reflectie ook verder dan alleen het verbeteren van het handelen (single loop leren) .

Dit alles overwegende en na bespreking met mijn begeleider uit de kenniskring kwam ik tenslotte tot de ontwikkeling van het twee dimensionale reflectiemodel. Dit model zou een instrument kunnen zijn in de professionalisering van vraaggerichte dienstverlening. Ik heb dit model gebruikt voor de verzameling van de reflectiegegevens in het actieonderzoek. Hieronder geef ik dit model, de vragen en de aanwijzingen integraal weer.

Het twee dimensionale reflectiemodel

Aanwijzingen voor het reflecteren met het tweedimensionale reflectiemodel

Hieronder volgen de vragen waarmee je kunt reflecteren op je handelen als vraaggerichte dienstverlener. Het tweedimensionale reflectiemodel vormt de leidraad voor deze reflectie.

Ga als volgt te werk:

1. vermeld de naam van de activiteit/opdracht en de datum van de reflectie
2. geef aan met welk doel je wilt reflecteren op je handelen
3. beantwoord de onderstaande vragen
4. geef je opmerkingen die je niet bij één van de vragen hebt kunnen maken

1. Naam

activiteit/opdracht:

Datum:

2. Doel van de reflectie (*zie de doelen zoals aangegeven in onderstaand model*¹²):

Eerste dimensie: single loop leren

Reflectie op eigen handelen is bedoeld om het handelen te onderzoeken en eventueel te verbeteren

1. Handelen
2. Terugblikken op handelen
3. Bewustwording van essentiële aspecten
4. Alternatieven ontwikkelen voor aanpak en hieruit kiezen
5. Handelen uitproberen in nieuwe situatie
6. Terugblikken op handelen

Tweede dimensie: transformationeel leren

Reflectie op eigen handelen is bedoeld om:

- patronen in het handelen te onderkennen en indien gewenst mogelijkheden voor het doorbreken hiervan te zien en ernaar te handelen: *double loop leren*
- terug te kijken op het totale proces, de relatie met de klant en de context van de opdracht, hieruit conclusies te trekken en indien gewenst voornemens voor vervolgvactiteiten te formuleren: *multi loop leren*

¹⁰ Roosendaal, E. (2000) *Professionaliseren in een organisatie van professionals in: Maas, J.G.V. e.a. Grensverleggende professionaliteit, Alphen aan den Rijn: Samsom*

¹¹ Bolhuis, S. (2001) *Leren en veranderen bij volwassenen, een nieuwe benadering Bussum: Coutinho*

¹² In de eerste dimensie herken je het model van Korhagen (1993). Aan de tweede dimensie zijn namen als Argyris en Schön (1996) verbonden.

3. Vragen

1a	Wat heb ik gedaan?
1b	Wat heb ik gedaan met de klant in deze specifieke context?
2	Wat dacht ik erbij?
3	Wat voelde ik erbij?
4	Welke indruk is me achteraf bij gebleven?
5	Welke conclusie heb ik hieruit getrokken?
6	Wat betekent deze conclusie voor (1) het al of niet verbeteren van mijn handelen, (2) het al of niet doorbreken van patronen in mijn handelen, (3) het totale proces en de eventuele voornemens voor vervolgactiviteiten?
7	Wat betekent dit voor mij als vraaggerichte dienstverlener?
8	Hoe past dit bij eerdere ervaringen die ik heb opgedaan?
9	Hoe past dit bij de cultuur waarin we werken?
10	Hoe past dit bij wat ik weet van theorieën en auteurs hierover?

4. Overige opmerkingen

4.3. Uitvoerbaarheid: kansen en belemmering

Onderzoek naar de betekenis van reflectie voor professionalisering lijkt onbegonnen werk. Medewerkers van de Dienst O/SZ en in dit geval van de Unit O&K zitten niet verlegen om werk. De vragen voor ondersteuning komen regelmatig binnen en zijn divers. Er moet hard gewerkt worden om hieraan te voldoen. De tijd nemen om naar je werk te kunnen kijken is al lastig. Als daarbij dan ook nog de vraag van een collega komt om in de context van onderzoek je bevindingen door reflectie systematisch vast te leggen, dan wordt het misschien wel wat te veel. Dit bleek in het onderzoek ook inderdaad een belemmering.

De kansen voor het onderzoek waren er echter ook. Hiervoor vond ik aansluiting bij de ontstaansgeschiedenis van de Unit O&K. Deze is drie jaar geleden begonnen. De medewerkers van de Unit O&K zijn afkomstig uit diverse onderdelen van de organisatie maar komen ook van buiten de hogeschool. Het is aan hen om een nieuwe doelstelling te realiseren. Op de manier waarop dit gebeurt, kunnen zij veel invloed uitoefenen. Het werk van de vraaggerichte dienstverlener krijgt gestalte door actieve inzet en persoonlijke betrokkenheid. Dit biedt ruimte aan enthousiasme, maar maakt ook duidelijk dat dit gevoed moet worden door professionalisering. Men kan gebruik maken van elders opgebouwde routines in het (advies)werk; daarnaast zullen er nieuwe procedures en een nieuwe werkstijl ontwikkeld moeten worden.

Een traject voor professionalisering was inmiddels in de Unit op gang gebracht. In dit traject hoorde het gezamenlijk werken aan informatieoverdracht (van elkaars werk) ook thuis. Wat betreft dit laatste zijn er aanvankelijk maandrapportages geschreven, waarop men elkaar in het (twee wekelijkse) werkoverleg kon bevragen. Na enige tijd van experimenteren met deze werkwijze is deze vorm van informatieoverdracht beëindigd. De reden hiervan was dat deze rapportages niet regelmatig werden geschreven en ook de nabespreking hiervan tenslotte uitbleef. Ondertussen was er een scholingstraject op gang gekomen. Hiervoor was een adviesbureau van buiten ingehuurd. In de bijeenkomsten die 'op de hei' plaatsvonden, werd vooral ingezoomd op de houding en vaardigheden van de adviseur. Dit had niet alleen bewustwording en ontwikkeling van vaardigheden tot gevolg; deze bijeenkomsten hadden daarnaast ook de functie van *teambuilding*. De ingebrachte casussen van ons als adviseurs stonden in deze training centraal. Dit legde de basis voor een andere vorm van informatieoverdracht over de eigen activiteiten, namelijk de maandelijkse besprekingen van casussen, een vast onderdeel van het werkoverleg. Deze besprekingen zijn inmiddels vervangen door (individuele) werkpresentaties. Het actieonderzoek naar de betekenis van reflectie voor de ontwikkeling van vraaggerichte dienstverlening kan bij dit traject van professionalisering aansluiten. Het eigen werk van de adviseurs als geheel zou hiermee centraal komen te staan en niet de afzonderlijke gebeurtenissen zoals deze in de casussen naar voren kwamen. Deze accentverschuiving zou de overstap naar reflecteren mogelijk kunnen maken. Tegelijkertijd kan deze reflectie ook aansluiten bij de enige tijd geleden ingevoerde methode om de kwaliteit van de geleverde diensten te (blijven) vaststellen. Deze methode steunt op een systematisch gebruik van dienstverleningsovereenkomsten. In een dergelijke overeenkomst wordt in samenspraak met de opdrachtgever de opdracht geformuleerd en wordt vastgesteld welke activiteiten zowel de dienstverlener als de opdrachtgever (en anderen) zullen uitvoeren. Ook wordt vastgesteld hoe aan evaluatie en bijsturing van het proces gewerkt zal worden. Deze methode heeft tot doel om in voldoende mate aandacht te besteden aan de opdrachtformulering (in het begin) en het proces transparant te maken, bij te sturen en te evalueren. Deze werkwijze bevordert ook dat de resultaten van de dienstverlening van de Unit O&K zichtbaar worden. In het geheel van deze activiteiten van professionalisering past dit actieonderzoek. Naast de meer thematische benadering van eigen werk in de casusbesprekingen en de evaluatie hiervan met de opdrachtgever komt het in de reflectie op eigen handelen aan op het actief en bewust werken aan de persoonlijke competenties. Met deze reflectie kunnen bovendien impliciete theoretische veronderstellingen over vraaggerichte dienstverlening worden blootgelegd.

5. Empirische gegevens

Hieronder volgt een overzicht van de empirische gegevens die ik in het actieonderzoek heb verzameld:

- gegevens uit de reflectieverslagen van collega's, van mijzelf en de individuele nabespreking hiervan
- de opbrengst van de groepsbespreking over 'reflectie' en vraaggerichte dienstverlening

5.1. Individuele reflectiegegevens en de nabesprekingen

Hieronder zijn de gegevens uit de reflectieverslagen in een schema weergegeven. Het schema volgt (verticaal) de ordening van het twee dimensionale reflectiemodel. De verschillende activiteiten waarop mijn collega's hebben gereflecteerd zijn horizontaal weergegeven. Mijn eigen reflectiegegevens bij mijn activiteit als onderzoeker staan in de laatste kolom.

Na het schema met de reflectiegegevens volgt een samenvatting van de punten die uit de nabespreking naar voren zijn gekomen.

Schema reflectiegegevens

Activiteiten waarop de deelnemers reflecteerden	Activiteit 1 adviseren bij implementatie nieuwe ontwikkeling in academie	Activiteit 2 adviseren bij oordelen van externe kwaliteitsbewaking	Activiteit 3 (Niet nader bepaald)	Activiteit 4 Trekken van interne audit	Activiteit 5 Ondersteunen bij vertalen toetsbeleid	Activiteit 6 Ondersteunen en begeleiden van het proces van het actieonderzoek
Doel	Patronen in handelen ontdekken	(niet benoemd)	Verbeteren van handelen	Verbeteren van handelen	Verbeteren van handelen	Terugkijken op het totale proces van het onderzoek
Handeling	Adviesgesprek	Adviesgesprek	Nadenken over tijdgebrek	Leiden van bijeenkomst	In bijeenkomst opdracht teruggeven	Voorbereiden en uitvoeren van het actieonderzoek
Klant en context	In open gesprek gezamenlijke analyse van situatie maken	In negatieve situatie waarschuwing geven	Bijstellen contracten en tijdschrijven	Hoofden en directeur ondersteunende diensten	Klant kan afspraken niet nakomen door overmacht	Het hoofd van de Unit O&K is de opdrachtgever; de context is het werk van de adviseurs bij de Unit
Gedachte	Gaat makkelijker dan verwacht	Erkent klant ernst van de situatie?	Kick van het slagen is groter dan onder stress te moeten werken	Besef onvolgende voorbereid te zijn	Nieuwsgierig	Te veel om op te nemen: het is een proces geweest van voortdurend met de opdracht bezig zijn; goed nadenken over en reageren op wisselende situaties
Gevoel	Vraagt zich af of gestelde vragen adequaat waren	Innerlijke zekerheid over eigen handelen	Schuldgevoel compenseren van het op andere tijden minder te hoeven doen	Geïrriteerd over zichzelf	Gevoel van twijfel	Wisselende gevoelens: van enthousiasme om iets voor / met collega's te doen tot ambivalente gevoelens over de lastige positie als actieonderzoeker

Indruk achteraf	Vragen bleken helpend te zijn geweest; er ontstond vertrouwen bij de klant	Kan klant z'n keuze waarmaken?	Bijstellen contracten en tijdschrijven zijn secundair	Bijeenkomst verliep niet soepel	Men wil toch wel	Het gaat in het actieonderzoek niet om een lineair proces van recht op je doelen af gaan. Resultaten van het actieonderzoek zijn ook deels onafhankelijk van het handelen van de onderzoeker bereikt.
Conclusie	Meer op eigen intuïtie vertrouwen	Klant is aan zet	Meer grip krijgen op contracten en tijdschrijven	Eigen rol overdenken	Direct in begin hardere afspraken maken	Bezint eer gij begint... Maar ook: het heeft een onuitwisbare indruk achter gelaten; bij mij en naar ik inschat ook bij collega's
Gevolgen	Patroon herkend; hoe dit te doorbreken?	Bevestiging van juistheid eigen handelen gekregen	Hogeschool beleidscyclus beter kennen om zich er niet door te laten verrassen	Zich beter voorbereiden	Meer proberen de bal bij de ander te leggen	Professionalise-ring van het werk van adviseurs bij de Unit heeft er een impuls bij gekregen
Betekenis voor vraaggerichte dienstverlening	Open staan voor verrassingen; zelf-vertrouwen biedt onbelemmerde toegang tot eerdere ervaringen	Afwachten is belangrijk	(niet benoemd)	Gaat klant te veel vragen?	Zich harder en zakelijker als dienstverlener opstellen	Thematisering van vraaggerichte dienstverlening in het actieonderzoek heeft mij en collega's aan het denken gezet.
Verband met eerdere ervaringen	Bezorgdheid positief kunnen gebruiken; in contact werkt dit niet altijd	Sleuren aan klant werkt averechts	Taken onderschatten en eigen mogelijkheden overschatten	Betere voorbereiding biedt succes	(niet benoemd)	Lastige processen zoals die in het actieonderzoek hebben tijd, geduld en volharding nodig.
Verband met cultuur van O&K	Patronen en instrumenten zijn belangrijk; bieden houvast maar kunnen ook belemmeren	Zoeken naar evenwicht; pro activiteit en afwachten	(niet benoemd)	(niet benoemd)	Belangrijk: zich aan afspraken houden	Steeds meer tekenen zich structuur en systematiek in het werk van de Unit af. Het resultaat van het actieonderzoek kan dit versterken.
Verband met theorie	Niet duidelijk	geen	(niet benoemd)	(niet benoemd)	(niet benoemd)	Vooraf een verband met theorieën over leren op de werkplek en het omgaan met transferproblemen.

Samenvatting van de nabesprekingen.

- het model gaat meer over je functioneren als persoon dan over de manier waarop je vraaggerichte dienstverlener bent/kunt zijn
- verbeteren van eigen handelen doe ik ook wel zonder model
- reflectie is belangrijk: het legt blinde vlekken bloot, je moet het echter wel vaker doen
- samen met anderen reflecteren levert meer op; hiervoor is een gemeenschappelijk kader nodig (bijvoorbeeld de competenties van een vraaggerichte dienstverlener)
- het onderscheid tussen single en double loop (transformationeel) leren is zinvol
- de medewerkers van de Unit O&K hebben over het algemeen een sociaal-wetenschappelijke achtergrond. Dit is de reden dat zij minder gericht zijn op systematiek, methodiek en procedures. Wat is er nodig om hen hier meer op gericht te laten zijn?

- het reflectiemodel is handig: het structureert je gedachten en je reflectie wordt er ook rijker/vollediger door
- reflecteren over je eigen handelen is belangrijk voor de kwaliteit ervan; je zou deze ook voor je POP kunnen gebruiken
- door reflectie kun je jezelf duidelijker positioneren; dit brengt dan weer met zich mee dat de klant respectvol met je omgaat
- een gezamenlijk gedeeld referentiekader voor reflectie is een kapstok voor reflectie; hierin zijn de gedeelde normen voor het handelen als vraaggerichte dienstverlener opgenomen
- het model om te reflecteren is slechts een middel; de eigen persoonlijke motivatie, ruimte en de wil om te leren zijn het meest belangrijk
- voor de vraaggerichte dienstverlener is het hebben van een open houding het meest belangrijk; diens vaardigheden zijn hieraan 'opgehangen'
- voor de vraaggerichte dienstverlener is het belangrijk om te kunnen wachten, zodat er vragen bij de klant kunnen ontstaan; dit ligt anders als er afspraken zijn gemaakt of in het proces van accreditatie
- voor de vraaggerichte dienstverlener is reflectie noodzakelijk; voor deze vorm van hooggekwalificeerde dienstverlening waarin de persoon (= instrument) van de dienstverlener een rol speelt is reflectie noodzakelijk

5.2. Groepsbespreking reflectie en vraaggerichte dienstverlening

De volgende stap in het actieonderzoek is de groepsbespreking van de resultaten uit de reflectieverslagen. Hierin wordt reflectie en de betekenis hiervan voor vraaggerichte dienstverlening onder de loep genomen. Aan deze bespreking nemen de betrokkenen bij het onderzoek deel. Ook mijn critical friends en de begeleider uit de kenniskring zijn bij dit gesprek aanwezig.

Doel van het gesprek: ervaringen met reflecteren en/of meningen hierover 'verheffen' tot gedeelde kennis over de betekenis van reflectie voor ons werk als vraaggerichte dienstverlener.

Aanwezig: de betrokkenen bij het onderzoek, de *critical friends* en de begeleider vanuit de kenniskring.

Het gesprek gaat uit van het *overzicht van resultaten van het actieonderzoek*. Voor het gesprek worden de regels voor het socratische gesprek gehanteerd¹³.

1^e stap: de deelnemers selecteren uit het overzicht van resultaten een punt/vraag die ze willen bespreken. Dit levert het volgende overzicht op:

- samenhang tussen 'persoon' van de dienstverlener en vraaggerichte dienstverlening
- samenhang tussen reflectie en kwaliteit van handelen
- een open houding is het primaat ten opzichte van vaardigheden; deze biedt ruimte
- reflectie heeft niet per se een model nodig
- samen reflecteren levert meer op
- levert reflectie ook een hogere klanttevredenheid op?

¹³ Deze regels luiden: het gesprek staat in het teken van gezamenlijk zoeken en consensus krijgen, de nadruk ligt op elkaar (leren) begrijpen, deelnemers onderzoeken waar de verschillen liggen (er wordt niet gediscussieerd), het gesprek loopt via de gespreksleider, deelnemers spreken uit eigen ervaring en beroepen zich niet op een autoriteit het gaat om de dialoog. De regels zijn ontleend aan: Benammar K. e.a. (2006) Reflectietools Den Haag: Lemma

2^e stap: deelnemers gaan op zoek naar een gemeenschappelijk(e) punt/vraag; men bevraagt elkaar. De volgende punten worden onderzocht:

- is er een samenhang tussen het samen reflecteren en de persoon van de dienstverlener in relatie tot vraaggerichte dienstverlening?
- wat is een vraaggerichte dienstverlener?
- welke criteria gelden voor vraaggerichte dienstverlening?
- over welke competenties moet een vraaggerichte dienstverlener beschikken?
- welke functie heeft reflectie bij de hiervoor benoemde punten?
- wat is het doel van reflectie en welk effect heeft het/moet het hebben?

Reflectie en vraaggerichte dienstverlening: een nadere verkenning

Men richt zich in eerste instantie op de vraag of we in onze bespiegelingen over reflectie moeten uitgaan van (het bereiken van) klanttevredenheid. Kan deze tevredenheid (positief) beïnvloed worden wanneer je als dienstverlener regelmatig reflecteert? En moet deze reflectie dan ook nadrukkelijk plaatsvinden? Gaat het hier misschien eerder om een constante stroom van het met een klant bezig zijn, waarin je af en toe stilstaat om naar het proces en de uitwisseling te kijken? Is reflectie met andere woorden gewoon onderdeel van dit proces en niet een product op zich?

Door te reflecteren kan men er achter komen waardoor het komt dat een klant niet of misschien juist wel tevreden is over de dienstverlening. Hieruit kun je conclusies trekken voor toekomstig handelen. Reflectie blijft dus wel gewenst, is de conclusie.

Een volgend punt is in hoeverre deze dienstverlening altijd vraaggericht moet zijn. Dienstverleners hebben ook een 'opvoedende taak'. Je kunt niet op alle vragen ingaan; je hebt als dienstverlener ook een boodschap. Je hebt dus meerdere rollen. In alle gevallen blijft de klant echter belangrijk.

Voortzetting van het onderzoek: twee vragen

Na de verkenning komen twee punten als gemeenschappelijke vragen naar voren:

1. wat is het doel en het effect van reflectie?
2. wat betekent 'vraaggerichte dienstverlener'?

Voor het onderzoeken van deze twee vragen blijft de klant belangrijk. Aanvankelijk richt men zich op de tweede vraag. Of je vraaggerichte dienstverlening biedt en hoe je deze invult is afhankelijk van de organisatie/het bedrijf waarvoor deze bedoeld is. Soms houdt dit in dat je gewoon doet wat de klant vraagt en dat je alleen ethische grenzen aanhoudt. In onze organisatie kan de functie van de dienstverlener ook pedagogisch van aard zijn. Zo peil je bijvoorbeeld bij een academiedirecteur aan welk soort adviseur hij behoefte heeft. Daarnaast maak je ook duidelijk dat je niet op alle vragen in kunt gaan. Dit laatste heeft te maken met een beperkte capaciteit van de dienstverlening. Het is belangrijk om duidelijk te maken wat er 'in de winkel te koop is'. Je kunt dan als dienstverlener samen met de klant uitzoeken welke mogelijkheden er zijn en welke daarvan bij de vraag van de klant past.

Kaders voor vraaggerichte dienstverlening

Naast de beschikbare capaciteit zijn er ook andere kaders/grenzen voor vraaggerichte dienstverlening, namelijk onderwijskundige en beleidskaders. Zo is bijvoorbeeld het hulp bieden bij het opstellen van een managementreview gebonden aan de beschikbare capaciteit. Het kiezen voor een bepaalde (invulling van die) capaciteit heeft echter ook met beleid te maken.

Met deze vaststelling wordt de vraag naar de kenmerken van vraaggerichte dienstverlening (voorlopig) ter zijde gelegd.

Wat is het doel van reflectie; welk effect heeft het of zou het moeten hebben?

Deze vraag staat in het verdere verloop van de bijeenkomst centraal. Men is het erover eens dat je altijd wel reflecteert. Het gebruik van een model kan dit bewust en voor anderen toegankelijk maken. Je kunt er dan ook voor kiezen om je handelen te verbeteren of juist te laten zoals het is. Reflecteren is dus niet alleen onderzoeken wat er mis is, maar ook vaststellen wat er goed is. Dienstverlening kan 'goed' verlopen door je een doel te stellen. Het stellen van een doel voor de gesprekken die je voert, maakt het mogelijk om met een collega je handelen te bespreken, er samen met die collega op te reflecteren. Dienstverlening wordt dan een doelbewuste activiteit. Hierdoor kun je ook beter omgaan met situaties waarin je je overvallen voelt door een vraag van de klant.

Ook de dienstverlener heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan

In het gesprek wordt vervolgens ingegaan op de wenselijkheid van een POP, ook voor de dienstverlener. Ook voor hem kan dit een instrument zijn om zijn eigen ontwikkeling ter hand te nemen. De ontwikkeling van een POP kost tijd, net zoals dat geldt voor 'reflectie'. Het belang van het bewust met eigen functioneren bezig zijn, wordt door iedereen onderkend. Het stellen van doelen voor het handelen om daarna hierop te kunnen reflecteren wordt ook als belangrijk gezien. Dit betekent een aanvulling op het tweedimensionale reflectiemodel. Hierin zijn namelijk 'doelen' niet nadrukkelijk opgenomen.

Wat is het effect van reflectie?

Waarom zou je reflecteren, welk effect verwacht je hiervan? Reflectie is in de eerste plaats gericht op het zicht krijgen op eigen handelen. Dit houdt ook in dat je door reflectie vaststelt of je hebt bereikt wat je wilde bereiken. Het effect hiervan zou kunnen zijn dat je je handelingsrepertoire gaat uitbreiden, zodat je op diverse situaties kunt inspelen. 'Zicht krijgen op eigen handelen' is eerder mogelijk door samen te reflecteren. Je vaak impliciete kennis en veronderstellingen kun je hiermee expliciet maken. Je zou hiermee kunnen vaststellen dat bepaalde dienstverlening niet bij jou past, of juist je sterke kanten gaan profileren. Dit past bij het uitgangspunt dat de persoon van de dienstverlener zijn belangrijkste instrument is.

De cultuur van de organisatie als enige voorwaarde?

Of je als dienstverlener gericht en systematisch met je ontwikkeling bezig kunt zijn, is ook afhankelijk van de mogelijkheden die de organisatie je hiervoor biedt. Ontwikkelingsgerichtheid heeft met 'binnen- en buitenruimte' te maken. Niet alleen de voorwaarden in de omgeving zijn belangrijk. Het komt ook aan op de mate waarin de dienstverlener voor zichzelf de ruimte neemt om ontwikkelingsgericht te werken. Je moet hierin zelf een balans weten te bereiken.

Gaan we door met reflectie: maken we het structureel?

Het team van de Unit O&K staat open voor bezinning op eigen functioneren. Dat hebben het scholings-traject en de intervisiebijeenkomsten aangetoond. Het hier systematisch en structureel mee bezig zijn, blijft echter nog iets anders. Is dit wenselijk en wat zou er voor nodig zijn? Het is aan te bevelen om reflectie op te nemen bij de criteria voor het functioneren van ons als dienstverleners. Het management zou hierin dan sturend kunnen optreden.

De opbrengst van het gesprek: een impressie

Het gesprek wordt afgesloten door het per deelnemer vaststellen van de opbrengst van het gesprek:

- het is een ingewikkelde materie; het lijkt eenvoudig, doen we misschien te ingewikkeld?
- een aantal zaken zijn scherper gesteld
- er is een groot verlangen ontstaan naar een cultuur van systematische reflectie
- het is duidelijk geworden hoe belangrijk systematische reflectie voor ons werk is
- er is behoefte aan een bepaalde methodiek voor vraaggerichte dienstverlening; reflectie vormt hierin een onderdeel en het stellen van doelen biedt houvast
- het is een goed idee om systematischer met je methodiek te werken; reflectie hoort hierbij, maar pas op dat het niet wordt tot een reflecteren om te reflecteren: het moet ergens goed voor zijn.

6. Resultaten en analyse

Voordat de analyse kan plaatsvinden heb ik de verzamelde gegevens uit mijn onderzoek in kaart gebracht. Horizontaal staan de verschillende onderzoeksactiviteiten waarmee ik de empirische gegevens heb verzameld. Verticaal heb ik de verschillende activiteiten weergegeven waarop mijn collega's en ik zelf hebben gereflecteerd.

Analyse schema: een overzicht van bronnen

Activiteiten AO	1. Reflectie	2. Vraaggerichte dienstverlening	3. Invloed reflectie op vraaggerichte dienstverlening	4. Voorwaarden voor professionalisering	5. Invloed onderzoeker op verloop AO
1. Vooronderzoek en nabespreking vooronderzoek	Uitspraken over reflectie	Uitspraken over vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken over invloed reflectie op vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken van adviseurs in de procesbeschrijvingen	• Conclusies uit vooronderzoek • Uitgangspunten/vraagstelling AO in onderzoeksopzet
2. Ontwikkeling en aanbidding reflectiemodel aan deelnemers	Theorieën / opvattingen/ vragen over reflectie	Theorieën / opvattingen/ vragen over vraaggerichte dienstverlening	Theorieën opvattingen/ vragen over relatie tussen reflectie en vraaggerichte dienstverlening	Theorieën over de lerende organisatie en de inhoud van het model	• Aanbidding van het reflectiemodel • Gebruik van het reflectiemodel
3. Inventarisatie reflectiegegevens uit de modellen	Uitspraken over reflectie	Uitspraken over vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken over de invloed van reflectie op vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken in de reflectieverslagen	Bespreking voortgang verzameling reflectiegegevens
4. Nabesprekingen met individuele deelnemers over verzameling reflectiegegevens	Uitspraken over reflectie	Uitspraken over vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken over invloed reflectie op vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken in de nabesprekingen	Nabespreking over verzameling van reflectiegegevens
5. Groepsbespreking naar aanleiding van verzameling reflectiegegevens	Uitspraken over reflectie	Uitspraken over vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken over invloed reflectie op vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken in de groepsbespreking	Nabespreking groepsbespreking
6. Besprekingen met critical friends	Uitspraken over reflectie	Uitspraken over vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken over invloed reflectie op vraaggerichte dienstverlening	Uitspraken in de besprekingen met critical friends	Bespreking verloop AO en functie van critical friends in AO

Met dit schema heb ik de verzamelde gegevens uit zowel de procesbeschrijvingen (vooronderzoek) als de gegevens uit het actieonderzoek opnieuw geordend en weergegeven. Op basis hiervan heb ik de antwoorden op de deelvragen geformuleerd. Hieronder volgen deze antwoorden per deelvraag.

6.1. Hoe omschrijven adviseurs reflectie?

In de omschrijving die adviseurs van reflectie geven komen de volgende kenmerken naar voren: afstand houden van een opleiding/ academie om naar eigen handelen te kunnen kijken, bewust zijn van eigen kunnen en kennen en ruimte krijgen/ nemen om zaken te kunnen overdenken en verwerken. Deze kenmerken verwoordden adviseurs in de eerste plaats in de procesbeschrijvingen van hun werk (vooronderzoek). Ook in de groepsbespreking tijdens het actieonderzoek worden deze kenmerken van reflectie genoemd. De overige opmerkingen die op verschillende momenten in het actieonderzoek zijn gedaan behelzen de voorwaarden voor reflectie en de functie hiervan. Zo worden in de groepsbespreking opmerkingen over reflectie gemaakt, die doelen op de functie van reflectie voor de verbetering van de kwaliteit van de vraaggerichte dienstverlening. Ook de critical friends benadrukken het doelmatige gebruik van reflectie anders wordt het een formaliteit. Daarnaast vinden zij dat reflectie niet in de plaats moet komen van het elkaar als collega's aanspreken op de kwaliteit van het werk.

Interessant zijn tenslotte opmerkingen, die niet direct over reflectie gaan maar hier wel aan gerelateerd zijn. Dit zijn opmerkingen waarin men zich uit over de kwaliteit van de opdrachten. Zo worden geautomatiseerde handelingen in dit licht niet zo positief gewaardeerd. Deze handelingen bieden niet alleen weinig ruimte voor reflectie maar zetten je er vooral ook niet toe aan.

6.2. Welke opvattingen hebben adviseurs over vraaggerichte dienstverlening?

In diverse uitspraken over vraaggerichte dienstverlening komt een beeld naar voren van een adviseur die nauw betrokken is bij een opleiding / academie. Vanuit deze betrokkenheid werkt de adviseur met de klant samen en werkt hij toe naar een gedeeld referentiekader, waaraan de voortgang en het resultaat kunnen worden 'afgemeten'. Deze kenmerken van vraaggerichte dienstverlening veronderstellen volgens de betrokkenen in het onderzoek competenties zoals:

doorvragen, alternatieven aandragen, transparant werken, opdracht afbakenen, contracten sluiten, feedback geven en ontvangen en met diverse soorten klanten werken. Naast deze meer specifieke competenties noemt men ook algemene zoals: geduld en (zelf) vertrouwen hebben, doorzettingsvermogen, communiceren, een open houding hebben en zich bewust zijn van eigen kunnen en kennen. Vraaggerichte dienstverlening vraagt volgens de betrokkenen in het onderzoek om een inbedding in een organisatiecultuur, die zich kenmerkt door herkenbare werkpatronen. Daarnaast biedt deze organisatie adviseurs de mogelijkheid om van diverse instrumenten gebruik te maken zodat ondersteuning op maat mogelijk is. Tenslotte zou vraaggerichte dienstverlening volgens de betrokkenen in het onderzoek niet tot verkokering moeten leiden, maar moet deze ingebed zijn in een transparante samenhang in het werk van de Unit als geheel.

Zoals in bovenstaande uitspraken benadruk ook ik in het twee dimensionale reflectiemodel 'klant en context' in de vraaggerichte dienstverlening. Daarnaast ga ik in dit model uit van de veronderstelling, dat reflectie een belangrijk bestanddeel is van de (ontwikkeling van) de kwaliteit van vraaggerichte dienst-

verlening. Deze veronderstelling wordt bevestigd in de uitspraken van de betrokkenen bij het onderzoek: de vraaggerichte dienstverlener is zich bewust van eigen kunnen en kennen.

6.3. Welke invloed heeft reflectie op vraaggerichte dienstverlening?

In het vooronderzoek uiten adviseurs hun behoefte aan ruimte om over de (uitvoering van de) opdracht na te kunnen denken of met een collega hierover van gedachten te kunnen wisselen. Men gaat er impliciet van uit dat reflectie een positieve betekenis voor het werk van de adviseur kan hebben. De betekenis van reflectie kan ook onderbouwd worden met de uitspraken van Nathans. Zo veronderstelt zij, dat het zicht hebben op eigen persoonlijke kwaliteiten en deze bewust managen tot de expertise van de adviseur horen. Reflectie kan daarvoor een belangrijk middel zijn.

In het twee dimensionale reflectiemodel vraag ik niet expliciet naar de invloed die reflectie op vraaggerichte dienstverlening heeft. Men heeft in de reflectieverslagen daar ook geen uitspraken over gedaan. In de nabespreking van het reflecteren is dit punt echter wel nadrukkelijk aan de orde geweest. Men veronderstelt, dat reflectie kan helpen om je als adviseur beter ten opzichte van de klant te positioneren. Je laat zien dat je je bewust bent van eigen kwaliteiten en dat leidt er toe dat de klant je als adviseur respecteert. Tijdens de nabespreking van het reflecteren werd ook gezegd, dat reflectie noodzakelijk is voor vraaggerichte dienstverlening. Voor deze vorm van 'hooggekwalificeerde dienstverlening, waarin de persoon van de dienstverlener een rol speelt is reflectie noodzakelijk'.

In de groepsbespreking worden bovenstaande uitspraken ten dele bevestigd. Men vraagt zich echter ook af of de klanttevredenheid groter wordt als je als adviseur regelmatig reflecteert. Ook een critical friend tenslotte ziet geen noodzakelijk verband tussen het reflecteren en de kwaliteit van vraaggerichte dienstverlening.

6.4. Welke voorwaarden zijn nodig voor professionalisering?

In de nabespreking van het vooronderzoek is het belang van reflectie voor vraaggerichte dienstverlening aan de orde geweest. Relationale sensitiviteit en onderwijskundige wendbaarheid noemt men de belangrijkste competenties voor de vraaggerichte dienstverlener.¹⁴ In de ontwikkeling van een open houding en het zich bewust zijn van eigen kunnen en kennen (genoemd in de nabespreking van het vooronderzoek) worden deze competenties zichtbaar. Het regelmatig hierop reflecteren kan een middel zijn.

Eerdere ervaringen, de cultuur van de Unit en het bekend zijn met theorieën over vraaggerichte dienstverlening kunnen als voorwaarden voor het goed vervullen van vraaggerichte dienstverlening worden beschouwd. Deze elementen waren opgenomen in het tweedimensionale reflectiemodel. Uit de reflectiegegevens werd duidelijk dat een vraaggerichte dienstverlener bewust met eigen ervaringen omgaat. In mindere mate ziet men een verband met de cultuur van de Unit als een voorwaarde; het belang hiervan wordt echter wel onderkend. Geen enkele adviseur noemt 'theorieën' als voorwaarde voor het vervullen van vraaggerichte dienstverlening.

¹⁴ Er is gebruik gemaakt van de competenties zoals deze in het hogeschoolbrede project Competentiemanagement zijn omschreven.

Uit de nabespreking van het reflecteren wordt duidelijk dat men het gebruik van een reflectiemodel niet per se een noodzakelijke voorwaarde voor reflecteren vindt. Wel is het bestaan van gemeenschappelijke referentiekaders een noodzakelijke voorwaarde en is het bevorderlijk om samen met een collega te reflecteren. Men veronderstelt ook dat reflectie een functie krijgt wanneer deze ingebed is in een persoonlijk ontwikkelingsplan van de adviseur. Hieruit kan afgeleid worden dat het al of niet reflecteren en de inhoud hiervan een rol spelen in functioneringsgesprekken. In de groepsbespreking worden bovenstaande uitspraken herhaald. Als belangrijk nieuw aandachtspunt noemt men het stellen van doelen voor je handelen als een belangrijke voorwaarde voor de zin van reflectie. De critical friends tenslotte benadrukken nog eens dat een totaalbeeld van het werk van de Unit met daarin een goede samenwerking tussen de medewerkers belangrijke voorwaarden voor professionalisering zijn.

6.5. Welke invloed heeft de onderzoeker op het verloop van het actieonderzoek?

In mijn vooronderzoek heb ik procesbeschrijvingen van het werk van de adviseur gemaakt. Hiermee heb ik vanaf het begin collega's bij het onderzoek betrokken. Ook de vraagstelling voor het actieonderzoek is op basis van hun betrokkenheid tot stand gekomen.

In het ontwerp van een reflectiemodel komen de aard van ons werk en de context waarin dit plaatsvindt, tot hun recht. Hierdoor werd het voor mij ook makkelijker om collega's voor het maken van verslagen te enthousiasmeren.

Na drie maanden heb ik de reflectiegegevens geïnventariseerd. Tussendoor heb ik mijn collega's aangeemoedigd om te reflecteren. Tijdgebrek bleek echter regelmatig een spelbreker te zijn; maar ook onduidelijkheid over de reden waarom deze collega's door de opdrachtgever genoemd waren als deelnemers in het onderzoek leek een spelbreker te zijn. Ik heb als onderzoeker over deze omstandigheden geen duidelijkheid kunnen geven. Uiteindelijk bleek het niet voor iedere deelnemer mogelijk te zijn om te reflecteren. Ook gebruikten niet alle deelnemers de vragen die deel uit maakten van het reflectiemodel. Ik heb dit gelaten zoals het was. In de nabespreking van de reflectieperiode kwam veel extra informatie naar voren. Hierin bleek ook dat 'samenpraak' met mij (als onderzoeker) hen stimuleerde om over het nut van reflectie na te denken. Als belangrijke suggestie kwam dan ook naar voren dat het samen met een collega reflecteren bevorderlijk zou kunnen werken.

De groepsbespreking heb ik volgens de regels van het socratisch gesprek vormgegeven. Het gesprek leverde veel uitspraken over het belang van reflectie op. Waarschijnlijk is dit te danken aan de aard van het socratisch gesprek waardoor men minder met elkaar in discussie gaat, maar vooral tot verheldering van het onderwerp komt. Door deze bespreking werd ten slotte ook duidelijk dat 'vraaggerichte dienstverlening' nader belicht en verdiept moet worden.

In mijn actieonderzoek heb ik gebruik kunnen maken van critical friends. In gesprekken met hen is mijn invloed op het verloop van het onderzoek aan de orde geweest. Wij bespraken met elkaar onder meer de wijze waarop ik de groepsbespreking zou begeleiden. Hun kritische opmerkingen hebben het verloop van deze bespreking mede bepaald.

7. Conclusies, discussie en aanbevelingen

Conclusies

Na de beantwoording van de deelvragen in de analyse volgt de beantwoording van de onderzoeksvraag in z'n geheel. De vraagstelling luidde:

Welke betekenis heeft het actieonderzoek voor de bevordering van reflectie op het handelen van de vraaggerichte dienstverlener en welke functie heb ik als onderzoeker hierbij?

Aan het onderzoek als geheel (inclusief de procesbeschrijvingen) hebben negen adviseurs van de Unit O&K deelgenomen. Een enkele adviseur heeft zowel aan de procesbeschrijvingen als aan het actieonderzoek meegedaan. Dit aantal vertegenwoordigt een belangrijk deel van de in totaal vijftien medewerkers van de Unit. Kwantitatief gezien is 'reflectie' dus in belangrijke mate bij de Unit onder de aandacht gebracht.

Ik ging ervan uit dat door het onderzoek de aandacht voor reflectie gestimuleerd zou worden. Is dit ook het geval geweest? Ik meen van wel en doe deze uitspraak op basis van de volgende conclusies.

De in het onderzoek betrokken adviseurs hebben inhoud gegeven aan het begrip 'reflectie'. Zij omschrijven dit als de mogelijkheid om afstand te houden van opleidingen waarvoor zij werken. Deze afstand maakt het hen mogelijk om tijd en ruimte te nemen voor verwerking. In verschillende theorieën worden als belangrijke resultaten van reflectie genoemd: het zich bewust zijn van eigen kunnen en kennen, van geautomatiseerde betekenisverlening en van ingesleten routines. Daarnaast kan reflectie hulp bieden bij het oplossen van complexe problemen en het overwinnen van transferproblemen. Adviseurs geven aan deze resultaten van het reflecteren in grote lijnen te herkennen: reflectie legt blinde vlekken bloot, reflectie is een voorwaarde voor de kwaliteit van je dienstverlening en je kunt door regelmatig te reflecteren ook beter omgaan met onverwachte situaties.

In hun omschrijving van reflectie geven adviseurs aan, dat deze activiteit niet op zich moet staan, maar dat deze binnen een gezamenlijk gedeeld referentiekader een plaats moet krijgen. Daarnaast kan reflectie eerder tot stand komen en meer betekenis krijgen als je samen met een collega reflecteert en tenslotte is reflectie zinvol in een meer omvattende en complexe opdracht.

Adviseurs hebben in het onderzoek ook inhoud gegeven aan 'vraaggerichte dienstverlening'. Zij zien dit onder meer als een "hooggekwalificeerde vorm van dienstverlening", waarbij de persoon van de adviseur een belangrijke rol speelt. De adviseur, die zich vraaggericht opstelt, inventariseert behoeften en vragen van de klant. Hij heeft een open houding, voert regelmatig gesprekken met de klant, hij bewaakt en evalueert het proces. De vraaggerichte dienstverlener is bestand tegen verrassingen, heeft geduld, is zakelijk en heeft een realistische inschatting van zijn eigen capaciteiten. Een vraaggerichte dienstverlener is pro-actief en werkt indien nodig ook 'pedagogisch' in de relatie met de klant.

De meeste adviseurs vinden reflectie belangrijk voor de kwaliteit van hun handelen als vraaggerichte dienstverlener. Het kan de klanttevredenheid bevorderen wanneer je je bewust bent van eigen kunnen

en kennen. Dit bewustzijn wordt overigens, vindt men, versterkt wanneer je samen met een collega reflecteert.

Ook over de voorwaarden voor reflectie in de Unit O&K heeft men zich gebogen. Deze liggen zowel binnen als buiten de persoon van de adviseur. Om te reflecteren moet de adviseur zelf een leerwens hebben en moet hij de tijd en de ruimte nemen om te reflecteren. Ook het bezit van bepaalde competenties zoals relationele sensitiviteit en onderwijskundige wendbaarheid zijn als persoonlijke voorwaarden te beschouwen. Daarnaast is de mogelijkheid van de adviseur om bewust met zijn ervaringen om te gaan misschien wel de belangrijkste persoonlijke voorwaarde om te kunnen reflecteren.

Als voorwaarde in de omgeving ziet men gedeelde referentiekaders, die richting geven aan vraaggerichte dienstverlening. Aansturing door het management speelt hierin een belangrijke rol. Daarnaast kan het werken met een POP van de adviseur ook als voorwaarde voor en versterking van reflectie worden gezien.

Welke invloed heb ik als onderzoeker gehad?

Mijn rol in het actieonderzoek is initiërend en ondersteunend geweest. Daarnaast heb ik in het onderzoek een instrument ontwikkeld, dat passend was voor mijn actieonderzoek: het tweedimensionale reflectiemodel. Dit model zou ook in andere werkomgevingen gebruikt kunnen worden. Door mijn onderzoek is het onderwerp 'reflectie' in ieder geval aan de orde gesteld en is de betekenis voor vraaggerichte dienstverlening verkend. Hoever en hoe diep de uitwerking hiervan op het werk van de adviseurs zal zijn, kan ik niet zeggen. Dit is ook afhankelijk van ontwikkelingen in de Unit O&K.

Ik sluit mijn werk als onderzoeker af op het moment, dat er in de Unit O&K een volgende stap wordt gezet in de professionalisering van ons werk als adviseurs. Deze stap wil ik voeden door de formulering van aanbevelingen als volgt samen te vatten:

de ontwikkeling van een reflectiecarroussel; naar een systeem van collegiale maatschap bij de Unit O&K.

Voor ik deze uitspraak in mijn aanbevelingen verder uitwerk volgt hieronder nog een gedeelte over theoretische uitspraken die ik in mijn onderzoek heb verzameld. In de aanbevelingen verwerk ik deze uitspraken. Maar waarom besteed ik hier apart aandacht aan theoretische uitspraken? Theoretische uitgangspunten zijn immers niet expliciet in de uitspraken van adviseurs verwoord. Een belangrijk criterium van actieonderzoek luidt echter dat het onderzoek *een expliciet gemaakt leerproces is waarin routines op reflectief niveau worden gebracht*. Als ik mijn onderzoek aan dit criterium 'meet' dan stel ik vast dat het onderzoek gedeeltelijk aan dit criterium voldoet. Uit de reflectieverslagen werd duidelijk, dat adviseurs geen link leggen tussen hun werk en bepaalde theoretische uitgangspunten. Dit feit heb ik gedurende het onderzoek 'laten liggen'. Ik heb verder gewerkt met de uitspraken die adviseurs wel over hun werk hebben gedaan.

In mijn terugblik op het onderzoek in deze rapportage kan ik hier echter wel bij stilstaan. Dat doe ik dan ook hieronder in het onderdeel 'discussie'.

Discussie

Bij de aanbidding van het twee dimensionale reflectiemodel heb ik mijn collega's een tekst uit het boek 'Grensverleggende professionaliteit' gegeven.¹⁵ In deze tekst omschrijft Rosendaal professionalisering als het 'continu bezig zijn met het reflecteren van het eigen denken en doen en het ontwikkelen van eigen kennis en vaardigheden'. In aansluiting op Argyris en Schön (1996) onderscheidt hij in *professionalisering in een organisatie* verschillende

leerniveaus. Met name het niveau van het double loop leren is hier van belang. Op dit niveau onderkent men patronen in het handelen en doorbreekt men deze indien gewenst (zie twee dimensionale reflectiemodel). In feite veronderstelt het hier genoemde criterium voor actieonderzoek dit leerniveau van double loop leren. Zou de eerdere vaststelling dat adviseurs minder gericht zijn op double loop leren vanuit het verschil tussen theory in use en espoused theory of action te verklaren zijn? Er is geen enkele reden om aan te nemen, dat dit niet voor adviseurs zou gelden. En in het verlengde hiervan, dat dit verschil ook niet door hen bewust gemaakt wordt.

Adviseurs hebben de routine opgebouwd om commentaar te leveren op het werk van anderen en om verbeterpunten voor hen vast te stellen. Dit is ook precies waarvoor zij gevraagd worden. Deze routines echter kunnen er voor zorgen dat adviseurs hun eigen professionalisering in de weg zitten. De nogal gewaagde veronderstelling van Rosendaal dat 'adviseurs niet gewend zijn om te falen en zich defensiever gedragen dan zij denken' is in dit licht wel te begrijpen. Het bewust maken van en doorbreken van routines kan tenslotte een nogal gewaagde onderneming zijn. Zeker als je onder hoge druk je werk doet. De uitspraken van Jan Geurts in zijn publicatie 'Het ROC als loopbaancentrum' (2006) sluiten aan bij deze overwegingen. In deze publicatie formuleert hij een 'beroepspedagogisch perspectief'. Hierin zou men in plaats van *backward mapping* nu meer en meer over moeten gaan op *forward mapping*. Tot nu toe hebben volgens Geurts de 'eisen vanuit de omgeving een te dominante invloed gekregen op het functioneren van individuen...' (Geurts, 2006, p.4) In het beroepspedagogisch perspectief komt het echter voornamelijk aan op eigen talenten, eigen persoonlijkheidsontwikkeling. In deze 'programmering van binnen uit' gaat het om voortdurende reflectie en de dialoog over de voortgang in de praktijk. Geurts spreekt hier over de praktijk, het werkveld van beroepsopleidingen. Deze redenering kan echter ook opgaan voor de professionalisering van adviseurs. Ook hun eigen talentontwikkeling kan gebaseerd zijn op een dialoog in de praktijk; de praktijk van de klant en diens context. Deze dialoog kan als voorwaarde gelden om de valkuil van defensief gedrag te vermijden. Bovendien zou deze dialoog 'contraproductieve redeneerprocessen' (Argyris en Schön) waarmee adviseurs inzicht in eigen handelen belemmeren bewust kunnen maken en kunnen doorbreken.

De conclusie uit deze overwegingen is dan ook dat reflectie weinig zal toevoegen aan de kwaliteit van het werk van adviseurs als deze niet in de dialoog in de praktijk is ingebed. Om reflectie bestanddeel van professionalisering te laten zijn zal tenslotte het, als collega's deze reflectie met elkaar delen, er voor kunnen zorgen dat impliciete theoretische uitgangspunten expliciet gemaakt worden. Hiermee ontstaat de 'lichte organisatie' waarop Geurts (2004) in zijn intredeerde doelde. Na dit uitstapje in de theorie sluit ik het rapport af met de formulering van mijn aanbevelingen.

¹⁵ E. Rosendaal *Professionalisering in een organisatie van professionals in: Grensverleggende professionaliteit*, J.G.V. Maas, e.a., Samsom Alphen aan den Rijn (2000)

Aanbevelingen

Mijn aanbevelingen heb ik voortbouwend op de uitgangspunten van een lichte en lerende organisatie vormgegeven. Hieronder geef ik mijn aanbevelingen geordend naar de cultuur, structuur en systeem van een organisatie.

Cultuur

Adviseurs dragen er zorg voor dat zij naar hun werk voor opleidingen en academies kunnen blijven kijken.

De reflectie is ingebed in het werkproces waarin de dialoog met de klant en diens context centraal staat.

Door reflectie zullen de eigen theoretische uitgangspunten expliciet gemaakt worden.

Door reflectie zijn adviseurs in staat om routines op reflectief niveau te brengen.

Structuur

Adviseurs richten zich op een afwisseling van kortdurende, meer eenvoudige opdrachten en werken aan complexe opdrachten.

Het management creëert mogelijkheden waardoor adviseurs regelmatig met collega's reflecteren.

Het management legt in functioneringsgesprekken een verbinding tussen reflecteren en de persoonlijke ontwikkeling van de adviseur.

Adviseurs leggen op gezette tijden een verbinding tussen reflecteren en de samen met de klant gehouden evaluaties.

Systeem

Adviseurs maken gebruik van bestaande referentiekaders en ontwikkelen zo nodig nieuwe referentiekaders voor vraaggerichte dienstverlening en competenties van de adviseur.

Adviseurs reflecteren bij voorkeur in koppels, samen met een collega. Men wijzigt deze koppels op gezette tijden.

Adviseurs maken bij voorkeur gebruik van een meerdimensionaal reflectiemodel dat regelmatig wordt geëvalueerd en bijgesteld.

Literatuurlijst

- Argyris, C. (1996) *Leren in en door organisaties*, Schiedam: Scriptum Books
- Benammar, K. e.a. (2006) *Reflectietools*, Den Haag: Lemma
- Bolhuis, S. (2001) *Leren en veranderen bij volwassenen, een nieuwe benadering*, Bussum: Coutinho
- Boog, B. e.a. (2005) *Focus op Action Research, de professional als handelingsonderzoeker* Amsterdam: Boom
- Bosselaar, H. (2005) *Tien doelen van vraagsturing* in: Tijdschrift voor Arbeid en Participatie, jrg. 23nr. 3-4
- Coenen, B. (2005) *Humanisering van begeleiding*, Soest: Nelissen.
- Dijkum C. van (1981) *Actieonderzoek, een disussie- en werkboek* Meppel/Amsterdam: Boom
- Geurts, J.A.T.M. (2006) *ROC als loopbaancentrum*, 's Hertogenbosch: Cinop
- Geurts, J.A.T.M. (2004) *Herontwerp beroepsonderwijs, een strijdtonel* in: Breebaart, WJ, Geurts, J.A.T.M en Meijers, F.J.M *Beroepsonderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum*, intreerede Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming, Haagse Hogeschool
- Hargrove, R. (2001) *meesterlijk coachen*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Klarus, R. (2000) *Leren op de werkplek*, intreerede Hogeschool Arnhem en Nijmegen
- Korthagen, F.A.J. (1993) *Het logboek als middel om reflectie door aanstaande leraren te bevorderen in: Velon*, Tijdschrift voor lerarenopleidingen nr. 15 (1)
- Kwakman, K. (2003) *Anders leren, beter werken*, lectorale rede, Nijmegen
- Mc Niff, J. & J.Whitehead (2006) *Action research*, London: Sage Publications.
- Nathans, J.M.C.. (2005) *De persoon van de adviseur als werktuig*, CRWO conferentie, Nijmegen
- Ponte, P.(2002) *Onderwijs van eigen makelij*, Soest : Nelissen
- Schein, E.H. (2002) *Proces advisering*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Rodendaal, E. (2000) *Professionaliseren in een organisatie van professionals in: Grensverleggende professionaliteit*, J.G.V.Maas e.a Alphen aan de Rijn : Samsom

www.dehaagsehogeschool.nl



De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EH Den Haag