

42

Reconstructiemethode: reflecteren op de werkvloer

Lessen uit het verleden geven aanwijzingen voor het heden en de toekomst. Deze oefening is een vorm van 'action research and learning'. Leren en werken gaat gelijk op en de opbrengst is direct voelbaar en toepasbaar. Het reflecteren op de eigen praktijk is hierdoor niet iets theoretisch, maar leidt als vanzelf tot 'double loop learning'. Door het uitwisselen van de individuele perspectieven op de gemeenschappelijke praktijk wordt er collectief geleerd en komt de meervoudigheid als vanzelf in beeld. Door een gedeelde werkelijkheid — het werk — te onderzoeken en te bespreken vanuit de individuele perspectieven, vindt er 'reflection on action' plaats. Wanneer dit soort sessies met regelmaat plaatsvindt, komt er ook 'reflection in action' en ontstaat er een lerende organisatie.

Birgit Dewez



OPBRENGST

Het doel van deze werkvorm is om aan de hand van individuele verhalen te leren over een gemeenschappelijke praktijk, zodat er collectief lessen getrokken worden voor de toekomstige praktijk. Met (re)constructie-sessies kunnen teams terugblikken, vooruitblikken en stilstaan bij hun werkervaringen. Het gaat daarbij niet om een formele evaluatie of een verantwoording van de resultaten, maar om 'hoe dingen beleefd zijn'. Op basis van het verleden worden lessen getrokken voor het heden en de toekomst.

Gedurende een sessie zoomen aanwezigen eerst in op de individuele beleving en betekenis van feitelijke gebeurtenissen aan de hand van 'mijlpalen', 'energiegevers' en 'energienemers', daarna zoomen ze uit om te reflecteren op de (collectieve) betekenis ervan en daaruit lessen te trekken voor de toekomst. Tijdens deze sessie ontstaat een beeld over 'hoe het is gegaan'. De reflectie daarop komt daarna als het ware vanzelf. Doordat de deelnemers naar elkaar luisteren, ontstaat (bewustzijn over) 'common ground' en begrip voor de mogelijk andere beleving van de werkelijkheid. Daardoor kan zo'n sessie mediationachtige effecten bevatten.

Een logisch vervolg op een reconstructie is een constructie.

AANPAK**Vorbereiding**

- Met de opdrachtgever en/of het team wordt bepaald welke doelen men heeft en welke personen betrokken moet worden. Waar wil men dat de opbrengst vooral voor dient? Voor betere samenwerking, voor focus van werken, voor vastleggen van geleerde lessen, etc.
- Een flip-over, stiften, memostickers en een team of afdeling en ongeveer twee uur. Weinig voorbereiding.

Uitvoering

- Aan de deelnemers wordt gevraagd wanneer de afdeling, het project of programma begonnen is. Van de afgebakende periode wordt een tijdlijn op een bord getekend. Daarna wordt de deelnemers gevraagd vijf mijlpalen, twee 'energiegevers' en twee 'energienemers' uit die periode op memostickers te zetten. Na hooguit tien minuten kan de 'eerste in tijd' gevraagd worden. Een korte toelichting wordt gevraagd en de memosticker wordt vervolgens op de tijdlijn geplakt. Daarna kan gevraagd worden naar de volgende, enzovoort.



- Soms worden eerst de mijlpalen geordend en komen daarna de energiegevers en energienemers aan bod, soms gaat het volledig chronologisch (dus mijlpalen, energiegevers en energienemers door elkaar).
- Door de toelichting van de deelnemers op hun inbreng, wordt tijdens het plakken duidelijk welke verschillen bestaan tussen de deelnemers in beleving van de gemeenschappelijke praktijk en in hoeverre de deelnemers met elkaar praten over het werk.
- Wanneer meerdere personen dezelfde gebeurtenis onder dezelfde noemer aanbieden, kunnen de memostickers gegroepeerd worden op de tijdlijn. Dat geeft aanleiding voor vragen als: ‘Goh, als jullie allemaal gebeurtenis x als mijlpaal noemen, wat maakt dat gebeurtenis x zo belangrijk is of zo hetzelfde ervaren is?’
- Wat voor de ene persoon een mijlpaal is, kan voor een andere persoon een energiegever of een energienemer zijn. Meestal zijn deze verschillen tussen mensen van een team of afdeling aanwezig. Omdat er steeds een korte toelichting gevraagd wordt op de memosticker, ‘waarom is dit een mijlpaal/energiegever/energienemer voor jou?’, horen de aanwezigen hoe een collega iets beleefd heeft. Het wordt zo duidelijk dat ieder een individuele beleving heeft, die bovendien kan samenhangen met rol, opvatting en/of persoonlijke situatie.
- De reflectie komt als vanzelf. Deelnemers luisteren naar elkaar en raken zo op de hoogte van ieders perceptie. De meervoudigheid van hun gedeelde praktijk wordt evident. Zaken vallen op hun plek. Naar aanleiding van een toelichting van een deelnemer op een ingebrachte memosticker, kunnen de anderen opmerken: ‘Daarom vind jij dat soort dingen leuk of vervelend om te doen.’
- Als de tijdlijn ‘af’ is, passen de vragen: ‘Is het volledig of ontbreekt er nog iets?’ ‘Wat valt op?’ en/of ‘Wat is belangrijk?’ Naar aanleiding van deze vragen, reageren de deelnemers door in of uit te zoomen en daarop te reflecteren. De antwoorden op de reflectievragen geven aanleiding tot gesprek op een metaniveau over de gemeenschappelijke praktijk.

Begeleiding

- Als begeleider is het belangrijk aan te sluiten bij het proces en bij de taal van de deelnemers. Aansluiten bij het proces betekent dat je

er zelf eigenlijk zo min mogelijk van vindt. Stel vragen en trek geen conclusies. Probeer zo min mogelijk nieuwe taal toe te voegen, zeker in de inventarisatiefase. Gebruik dan woorden die zo neutraal mogelijk zijn. Bij het reflecteren zoom je als begeleider mee uit en kan er meer worden ingebracht. Zo is het kijken met de ogen van een buitenstaander behulpzaam bij het inbrengen van eerdere ervaringen.

- De begeleider is belangrijk in het stimuleren van de reflectie. Bijvoorbeeld, in een team was men zeer gelijklozend in de mijlpalen, energiegevers en energienemers. Dan past de vraag: ‘Worden jullie als een gesloten team ervaren?’ Dat bleek inderdaad het geval te zijn. Maar het team was het niet eens met dat oordeel, hun intentie was om open naar anderen te zijn. Hun gelijklozendheid in de ‘geeltjes’ deed hen ook wel inzien dat — ondanks hun intentie — ze wel gesloten konden overkomen. Het team gaf toen aan zichzelf concrete suggesties hoe zij zich meer ‘open’ konden gedragen.

Mogelijkheden voor vervolg

- Wanneer de deelnemers met de lessen uit het verleden aan de slag willen, kan de gemaakte reconstructie gebruikt worden. Het gebeurt vaak dat energiegevers en energienemers aanleiding zijn voor verandering of verbetering. Aan de hand van de energiegevers en energienemers kan een agenda gemaakt worden. Op een flip-over wordt een tabel gemaakt met de kopjes ‘behouden’, ‘verbeteren’ en ‘veranderen’. Bijvoorbeeld, wanneer de leden van een team veel energie krijgen van een bepaalde bijeenkomst, wordt dat onder het kopje ‘behouden’ geplaatst. Verliezen ze veel energie met hun werkoverleg, dan gaat dat onder ‘verbeteren’ of ‘veranderen’. De begeleider bewaakt proces en tijd.
- Op basis van de reconstructie kan gemakkelijk een constructie gemaakt worden. Een tijdlijn voor de toekomst wordt getekend en aan de deelnemers wordt gevraagd om bijvoorbeeld vijf mijlpalen in de toekomst op memostickers te schrijven. Die worden op de tijdlijn geplaatst. Dat geeft dan inzicht voor de gezamenlijke toekomst. Op basis daarvan wordt het gesprek gevoerd; van praktische zaken (er zijn veel activiteiten in één bepaalde periode gepland), tot strategische issues (we hebben blijkbaar geen gedeeld beeld van de toekomst).

Toepassingen

- *Als informatiesessie*: in een team of afdeling starten nieuwe mensen. Door een reconstructiesessie worden ze geïnformeerd over het verleden, de percepties en geleerde lessen. Nieuwkomers vinden het een ideale start.
- *Als borgingssessie*: bij vertrekkende medewerkers. Een goede aanleiding voor een borgingssessie waardoor kennis deelbaar en bruikbaar wordt voor anderen. En daarbij ook nog breder wordt geladen en verdiept. Met een persoonlijke borgingssessie staat een vertrekkende medewerker centraal. Dit levert zowel de vertrekkende medewerker, zijn of haar collega's als de organisatie veel op. Voor de *vertrekkende medewerker* is het een bevestiging van de expertise, een waardevolle afhechting van de werkperiode en een kans om zo compleet mogelijk kennis over te dragen. De *collega's* biedt het de mogelijkheid om onbevangen het complete verhaal van een dossier aan te horen en verdieping en achtergrondinformatie te vragen waar dat gewenst is. De organisatie behoudt en verdiept kennis, maakt deze overdraagbaar en voorkomt onnodige verrassingen in de (nabije) toekomst.
- Ook bij veranderende samenstelling van een organisatie of medewerkers die zeer solitair opereren is dit een prettige werkvorm.
- *Als mediationsessie*: wanneer de partijen het lastig vinden met elkaar te werken. Bij een meerjarig project in een grote gemeente wilden de partijen niet meer met elkaar aan tafel. 'We hebben elkaar een beetje versleten', zeiden ze. Door de reconstructiesessie kregen ze weer energie om te blijven samenwerken. Alleen al door te luisteren naar elkaars verhaal, ontstond begrip voor ieders positie en energie om weer met elkaar verder te werken. 'Het is zonde als we alles wat we met elkaar hebben meegemaakt en hebben geleerd nu weggooien en niet gebruiken.'

BIJSLUITER

Indicaties en contra-indicaties

- Wanneer het te bespreken vraagstuk over een lange periode speelt, is het handig om de periode op te delen in logische eenheden.

- Afhankelijk van de duur van een periode wordt het aantal mijlpalen, energiegevers en energienemers aangepast.
- Wanneer er discussie ontstaat over de juistheid van een perceptie, is het van belang om in te grijpen. De verschillen in perceptie zijn bruikbaar, dus er moet niet het idee ontstaan dat er een correcte opvatting zou kunnen bestaan. Soms gaat de discussie over feiten (bijvoorbeeld over personen of een datum) dan is het handig om te vragen of het relevant is om het precies te weten.
- Gebruik zo neutraal mogelijke woorden en aanwijzingen. Liever: 'Wie heeft de volgende?' En niet: 'Wie heeft de volgende energiegever?' Daarmee is het mogelijk zo veel mogelijk aan te sluiten en ruimte te maken voor de beleving en woorden van de deelnemers.
- Als er geen gezamenlijke toekomst (mogelijk) is, kan er weinig energie zijn voor reflectie.

Moeilijkheidsgraad

De werkvorm is niet moeilijk, het vraagt wel enige ervaring en deskundige begeleiding om de reflectie te stimuleren in het groepsgeprek.

Redelijk eenvoudige werkvorm.

Professionele tips

In het begin tempo houden, bij reflectie tijd nemen. Geen woorden of jargon toevoegen, zoveel mogelijk aansluiten bij de taal van het team. Bij reflectiemomenten kan geconfronteerd worden.

ACHTERGROND

Werkzame bestanddeel

- Chronologie is een helder ordeningsprincipe.
- Iedereen komt aan bod.
- Transparant proces.
- Sluit aan op gezamenlijke ervaring en beleving.
- Levert direct resultaten op.