

# Kernreflectie als kompas

MARION HOEFFGEN



**WAAR VIND JE PASSIE, DRIJVEREN EN WERKELIJK CONTACT IN DE HECTIEK VAN ALLE DAG? HOE KUN JE VAN BETEKENIS ZIJN OP EEN MANIER WAAR JE ZELF ENER-GIE VAN KRIJGT? HOE KAN LEREN WEER EEN LEVENDIG PROCES WORDEN?**

Een kleine geschiedenis van een opleidingsprofessional.

Je werkt in een organisatie op de afdeling opleidingen, human resources development, leren en ontwikkelen of hoe de afdeling ook maar heten mag. Je hebt een staffunctie in de rol van opleidingsadviseur.

In het begin van je loopbaan was je aanwezig op de werkvloer als coach of werkbegeleider. De organisatie groeide en je stapte over naar de staf als opleidingscoördinator of opleidingsfunctionaris omdat expertfuncties gecentraliseerd werden ter ondersteuning van sectiemanagers en lijnmanagers. Je was makelaar tussen vraag en aanbod en bewaakte het budget.

Je functie werd beleidsmatiger omdat opleidingsplannen strategisch beleid vertaalden naar competenties van medewerkers ten behoeve van het primaire proces. Vervolgens probeerde je het ook weer andersom: behoeften van medewerkers en visie van klanten vertalen naar tactisch en strategisch beleid.

De positie van de opleidingsfunctionaris werd ondoorzichtiger: als beleidsmaker, coördinator, trainer en adviseur werd je de duizendpoot die iedereen wel voor zijn karretje wilde spannen.

Integraal management werd inge-

voerd. Als opleidingsfunctionaris ben je doorgegroeid naar de functie van opleidingsadviseur. Leren moet terug naar de werkplek, dus dat de manager daar ook mee aan de slag gaat lijkt mooi samen te gaan. Maar hierdoor is niet meer duidelijk wie voor welk aspect van leren en opleiden verantwoordelijk is. Als interne adviseur vind je dat managers te weinig kennis en kunde in huis hebben om een lerend team te coachen in relatie tot het organisatiebeleid. Managers vinden de staf een dure club en proberen vooral zonder procedures en dure woorden over leren en ontwikkelen van de stafafdelingen het primaire proces draaiende te houden. Dienstverleningsovereenkomsten moeten zorgen voor greep op taken, tijd en geld.

De stafafdeling heeft zijn meerwaarde niet bewezen en wordt opgeheven. Sommige specialisten krijgen een plek bij een team op de werkvloer en zijn voor hun gevoel hun inhoudelijke sparringpartners en de basis van waaruit zij werken kwijt. De organisatie wordt groter door fusies en samenwerkingsverbanden en om wijs te worden uit de veelheid, wordt de organisatie weer opgedeeld in kleinere divisies en sectoren. Om controle te houden worden een paar opleidingsadviseurs en andere

experts op het gebied van personeel en kwaliteit in een kleine stafgroep 'Personeelszaken' samengevoegd. Het lijkt wel terug bij af. Regels, protocollen en controle over procedures en afspraken als manier om structuur te creëren.

Dan roept de adviseur: 'Ze zien me niet staan!' of 'Ze doen niet wat ik zeg!' In deze staat van machteloosheid ontmoet ik steeds vaker deelnemers in leer- en ontwikkelingsstrategieën. Niet vanuit de uitdaging om inhoudelijk professioneler in hun vak te worden. Maar vanuit de uitputting door het roepen in de grote woestijn waarin de wegwijzers niet meer begrepen worden.

## TERUG NAAR DE KERN

Verandering als stabiele factor. Chaos als onbegrepen orde. Hoe hou je als adviseur het hoofd boven water? Hoe zorg je dat je stopt met meer van hetzelfde doen? Volgens mij zit er niets anders op dan je eigen kern en kernkwaliteiten te ontmaskeren, je rollen tegen het licht te houden en te leven vanuit jouw betrokkenheid. Door jezelf weer zichtbaar te maken en zelf te doen wat je van daaruit zegt. Dan heb je een eigen inspiratie-

bron en oriëntatiepunt van waaruit jouw waarden en overtuigingen ontstaan en van waaruit je kunt en wilt leren en handelen. Dan heb je een oriëntatiepunt dat onafhankelijk is van veranderingen in de omgeving.

Een van de manieren waarmee ik heb leren werken om deze bron terug te vinden en effectiever in te zetten heet 'kernreflectie'. In het afgelopen halfjaar heb ik hierin een cursus gevolgd van het Instituut voor Multi-level Learning (IML). De cursus werd gegeven door oprichters van het IML en ontwikkelaars van de kernreflectiebenadering Angelo Vasalos en Fred Korthagen. Ik ben enthousiast over wat de cursus mij gebracht heeft. Niet zozeer omdat ik technieken heb geleerd die ik niet kende. Wel doordat de methodiek een bijzondere combinatie van technieken inzet. Maar vooral doordat de cursus een verdieping heeft gegeven aan wat ik kon of waar ik latent naar op zoek was door de intensieve verbinding tussen mijn leersituaties, mijn werksituaties en mijn aanwezigheid daarin. Ik werk met meer aandacht en plezier en ben in coachsituaties opnieuw geïnspireerd.

Kernreflectie is een methode die handen en voeten geeft aan het werken vanuit het niveau van identiteit en spiritualiteit. Spiritualiteit in de zin dat je met bezieling en inspiratie aan het werk bent, met je voeten evenwichtig op de grond. Adviseurs moeten het vooral hebben van de relatie met hun cliënt, dan volgt de inhoud veelal vanzelf. Kernreflectie is een manier om je eigen groei en bewustzijn te vergroten, maar geeft ook een prachtige werkwijze in gesprekken met (groepen) cliënten. Het is een proces van eigen kernkwaliteiten en bronnen aanboren, gewaarzijn en benutten en dit (tegelijkertijd) ook bij de cliënt te doen. Hiermee gebruik je overlegsituaties effectief en doelgericht naar de kern van de zaak.



Figuur 1: De kernreflectiecircle. © 2001 F.A.J. Korthagen en A. Vasalos

## VOORBEELD VAN HET PROCES

Ik ben al vele malen begonnen aan het verhaal dat je nu leest. Als voorbeeld beschrijf ik het proces in 5 fasen (zie figuur 1, de Kernreflectiecircle) dat ik op mijzelf toepaste om écht te beginnen. Als spel kan de lezer in elke zin en tussen de regels door op zoek gaan naar methodische uitgangspunten, toegepaste technieken, maar vooral naar mijn drijfveren en kernkwaliteiten.

### Fase 1-Tegen welk probleem loop ik op?

Ik wil graag een artikel schrijven over Kernreflectie en wat ik denk dat de waarde daarvan kan zijn voor (opleidings)adviseurs. Ik heb daar een heleboel, nog ongeordende associaties bij. Zoals: wat zou het prachtig zijn als adviseurs vanuit hun eigen kernkwaliteiten vreugdevol en zinvol aan het werk konden zijn. Wat zou het mooi zijn als ze de kernkwaliteiten en effectiviteit ook konden aanboren bij de (integrale) lijnmanager. Wat zou het aangenaam werken zijn als ze zorg konden hebben voor de relatie door werkelijk af te stemmen op managers en hun behoeften. In het vertrouwen dat de inhoudelijke kant van de zaak daarin meelift

en tot zijn recht komt. Wat zou het mooi zijn als we elkaar verleiden tot leren vanuit onze kern, ons wezen. Zodat we niet aan de buitenkant beginnen met motiveren, maar van binnenuit met inspireren. Dat verlangen voel ik doordat mijn werk bestaat uit het aanboren van het lerend vermogen van vooral interne adviseurs, zodat zij hun adviesfunctie met meerwaarde voor de organisatie kunnen vervullen. Dat verlangen voel ik ook omdat ik zelf ervaar hoe leuk en betekenisvol mijn werk is als ik mijn denken, voelen en willen op één lijn heb en van daaruit anderen kan begeleiden op verschillende niveaus. Ik kan het organiseren van de leeromgeving faciliteren. Ik kan gedrag als uitgangspunt nemen voor leren. Ik kan vaardigheden laten ontwikkelen. Ik kan met mensen in gesprek over helpende en beperkende overtuigingen. Maar de mooiste gesprekken gaan over identiteit en kwaliteiten. En nog mooier is het uitwisselen van verhalen over bezieling en drijfveren: waartoe ben jij hier? Tijdens deze gesprekken zijn kernkwaliteiten van mensen zichtbaar en door ze te benoemen stralen niet alleen hun ogen, maar worden zij levend. Csikszentmihalyi (1999) noemt dit 'de weg naar flow'. Dilts (2001) heeft het over 'sponsoren van

identiteit'. Bekrachtigen van mensen in hun aanwezigheid door te benoemen wat je in hen waardeert. Ik voel daarbij gedrevenheid omdat ik het belang ervan zie, maar ook verwarring in mijn hoofd en onzekerheid in mijn buik over of het mij zal lukken dit in een compact en ordelijk artikel zodanig te verwoorden dat het van betekenis wordt voor de lezer. Als ik toegeef aan de verwarring en onzekerheid wordt het verhaal niet geschreven en kan het niet worden gelezen. Dat is jammer voor mij en dat kan jammer zijn voor de lezer.

### *Fase 2 a-Wat wil ik eigenlijk graag bereiken of creëren?*

Ik wil een helder en inspirerend verhaal schrijven waar ik zelf trots op ben omdat het helder is en tot de verbeelding spreekt waar anderen uit kunnen lezen wat Kernreflectie kan betekenen wat door anderen als inspirerend wordt ervaren.

Ik zou willen dat adviseurs zich bewust worden van hun potentieel, dat er heel veel meer mogelijkheden zijn dan ze tot nu toe aanboren. Hoe lastig de situatie ook is.

Tijdens deze fase van het proces is het belangrijk me bewust te zijn van de kernkwaliteiten die ik nu ervaar: enthousiasme, een groeiend vertrouwen dat het gaat lukken, snelheid in denken, alle beelden in mijn hoofd, niet kiezen, maar erop vertrouwen dat er geschreven wordt wat op dit moment geschreven kan worden, focussen vanuit mijn gevoel in plaats vanuit mijn hoofd, zicht op bewegingen in organisaties en welke rol leren daarin heeft of in mijn ogen zou moeten hebben vanuit mijn kwaliteit van beschouwen.

### *Fase 2b-Hoe beperk ik mezelf om dat te bereiken?*

Door te doen en denken wat ik iedere adviseur zou afraden: twijfelen aan de meerwaarde van mijn verhaal. Me afvragen of de trainers van de cursus Kernreflectie er niet veel beter zelf over schrijven. Zorgen hebben over dat mijn idee niet af is. Gedachten

en beelden laten tolleren door mijn hoofd. Uitstellen met gedachten als 'laat ik er morgen maar aan werken als het misschien rustiger is' of 'ik moet er eerst nog meer over lezen en leren'. En ga zo maar door.

### *Fase 3-Welke kernkwaliteit is nodig om mijn beperking(en) te overwinnen?*

Moed, de moed om te beginnen. Vertrouwen dat het wel wat wordt. Laconiekheid, als het niks wordt heb ik wel wat gedaan. Ordenen, mezelf een structuur bieden. Mezelf toestaan om geholpen te worden. Hulp mogen vragen aan anderen en hulp benutten die allang is toegezegd. Voelen dat ik daar niet minder autonoom van word. Door deze (kern)kwaliteiten op te schrijven ervaar ik diepere, wezenlijke kwaliteiten: ontspanning, rust en vertrouwen op mijn authentieke manier.

### *Fase 4-Hoe kun je deze kernkwaliteit(en) inzetten?*

Door te focussen op mijn kernkwaliteiten, me de kwaliteiten nu voor te stellen, er beelden bij te ontwikkelen, te voelen waar ik ze kan vinden, bewust te worden waar ik in mijn lijf die kwaliteiten kan ervaren waar-

door ze emoties worden. Ik voel me nu ter plekke blij worden en mijn vingers gaan sneller tikken. Er wordt geschreven.

Zou het niet mooi zijn de lezer mijn proces te laten lezen zodat hij of zij mee kan beleven dat ik me lichter en helderder voel worden door dit op te schrijven? Door geen theoretische verhandeling te geven, maar deze ordening als uitgangspunt voor het artikel te nemen?

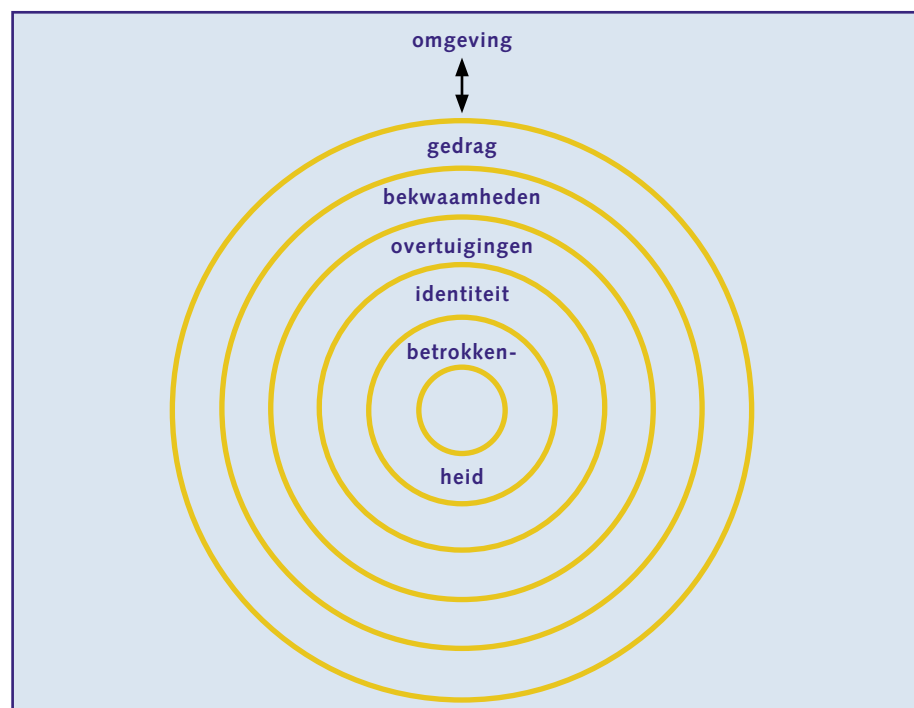
In contact met mijn laptop in plaats van met een gesprekspartner voltrekt zich het kernreflectieproces. Met een echt mens is het nog leuker.

Of vindt de lezer mij dan zweverig, tobberig? Ho! Even terug, vertrouwen, mijn autonome manier van zijn, mijn vrijheid om te mogen schrijven wat ik wil alleen al omdat ik er warm voor loop en denk dat er ook mensen zijn die hier enthousiast van kunnen worden. En dat alles vanuit mijn missie om te inspireren tot leren.

### *Fase 5-Waar kun je experimenteren met nieuw gedrag?*

Door nu mijn verhaal te schrijven, mensen te vragen mij te helpen en ook daadwerkelijk tekst op te sturen naar de redactie van 'Leren in Ont-

Figuur 2: Het ui-model. © 2001 F.A.J. Korthagen en A. Vasalos



wikkeling' in afwachting van reacties van redactie en wellicht later van lezers...

## ORGANISCH PROCES

Toen ik een concept van dit artikel liet lezen aan Korthagen en Vasalos, ontstond er een levendige discussie over de essentie van de kernreflectiebenadering en hoe deze het beste beschreven zou kunnen worden. Korthagen en Vasalos spraken hun zorg uit over de technische benadering van bovenstaand voorbeeld. Door de fases van de Kernreflectie-cirkel te beschrijven zouden lezers kunnen denken: 'oh, weer zo'n stappenplan, ik stop het in mijn koffer vol andere technieken en ik zal het eens gaan proberen'.

In essentie gaat het bij de kernreflectiebenadering niet om de techniek, maar om het organische leerproces van meer worden wie je bent. Veel reflectiecircels richten zich op een of twee van de niveaus van de ui (zie figuur 2, het ui-model). De kernreflectiebenadering richt zich op de integratie van alle lagen vanuit de kern van betrokkenheid. Hierdoor wordt vermeden dat er discrepanties ontstaan tussen de verschillende lagen. Door deze (vaak onbewuste) discrepanties op te heffen ontstaat ontspanning en doelgerichte energie. Want als je wel vaardig bent, maar de overtuiging hebt dat het niet goed genoeg is, of dat je er geen zinvolle bijdrage mee levert aan het geheel, verlies je contact met jezelf en met anderen. Je wordt niet gehoord, je wordt moe en raakt uiteindelijk uitgeput van je werk. Wanneer je iemand ontmoet die deze discrepanties niet heeft, ontmoet je een authentiek, betrokken en congruent handelend, lerend en levendig mens.

## DE ADVISEUR

De adviseur begint zijn adviesproces met contracteren. Ofwel: contact

maken met wat de ander denkt, voelt, wil en contact maken met wat jij als adviseur daarover denkt, voelt, wilt. Je bent op zoek naar de vraag achter de vraag, stemt wederzijdse verwachtingen af en komt tot afspraken. In deze fase van het adviesproces wordt veel geleerd als er werkelijk contact met elkaar wordt gemaakt. Hierdoor zal de inhoud sneller en transparanter aan bod komen. Contact leidt op deze manier tot een contract tussen de adviseur en de cliënt, gebaseerd op wederzijdse behoeften en met wederzijds goedgevonden. Door de kernkwaliteiten van je gesprekspartner te signaleren en te benoemen en jezelf bewust te zijn van de kwaliteiten die je inzet, creëer je een levendig en vruchtbaar gesprek.

Tijdens het gehele adviesproces is omgaan met weerstand een aspect dat bij elk leren en veranderen aan de orde komt. Omgaan met weerstand is eenvoudig in drie stappen te doen: signaleren, benoemen en zwijgen (Block, 2001). Sommige emoties als angst en onzekerheid kunnen het wel eens lastig maken om deze drie stappen in eenvoud en helderheid te zetten. Dat is precies het moment om de Kernreflectie-cirkel op jezelf toe te passen: je realiseren wat je graag zou willen zeggen en wat je doet om jezelf daarin te beperken. Wanneer je je dan realiseert welke kernkwaliteiten je in kunt zetten en wanneer je deze werkelijk kunt ervaren, kun je eenvoudig doen wat je wilt doen en zeg je de juiste dingen op het juiste moment. Vanzelfsprekend....

Met de kernreflectiebenadering is weerstand waardevol omdat het zichtbaar maakt waar de lastige situatie door ontstaat. Tegelijkertijd worden er kwaliteiten zichtbaar die benoemd kunnen worden. Wanneer iemand vanuit weerstand niet over de brug komt, is er mogelijk wel een kwaliteit van grenzen stellen en zorgvuldig afwegen zichtbaar. Door in gesprek te gaan over wat nodig is om wel over de brug te komen worden

er nieuwe kernkwaliteiten zichtbaar. Weerstand is waardevol omdat het de weg toont naar waar het om gaat in de te ontwikkelen situatie. Het thema tussen de adviseur en de klant verwijst vaak naar het thema dat speelt in de organisatie.

## KOMPAS

In *Leren in Ontwikkeling* zijn in 2005 drie artikelen geschreven over reflectie. Kernreflectie is gericht op *flow* door integratie van betrokkenheid, identiteit, overtuigingen, bekwaamheden en handelen. Kernreflectie als kompas om authentiek en met passie het adviesvak uit te voeren. De techniek voorbij.

## Literatuur

- Berge, van den, A., 'Reflectie: hoe leer je dat?', *Leren in Ontwikkeling* 2005-5, p. 24-27.
- Berge, van den, A., 'Reflectie: wat is dat?', *Leren in Ontwikkeling* 2005-4, p. 24-27.
- Berge, van den, A., 'Reflectieve vragen: hoe zien die eruit?', *Leren in Ontwikkeling* 2005-6/7, p. 38-41.
- Block, P., *Feilloos Adviseren*, Den Haag, Academic Service, 2001.
- Csikszentmihalyi, M., *De weg naar Flow*, Amsterdam: Boom, 1999.
- Dilts, R., *Skills of sponsorship*, Nijmegen: Instituut voor Eclectische Psychologie, 2001.
- Korthagen, F. & Vasalos, A., 'Maatwerk bij coaching', *Handboek Effectief Opleiden*, 26(167), 11.5-3.01 – 11.5-3.16., 2001.
- Korthagen, F. & Vasalos, A., 'Niveaus in reflectie: naar maatwerk in begeleiding', *VELON-Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 2002, 23(1), p. 29-38.
- Korthagen, F., *Waar doen we het voor? Op zoek naar de essentie van goed leraarschap*, Oratie. Utrecht: WCC, 2002.
- Secretan, L., '99% Inspiratie', *Ode* 2005, nr. 78, p. 34-47.

Marion Hoeffgen is co-creator en coach bij leerprocessen van externe opleidingsadviseurs en interne staf-medewerkers van zorg-, welzijns- en bestuursorganisaties. Reacties op dit artikel zijn van harte welkom via [mhoeffgen@leren-creeren.nl](mailto:mhoeffgen@leren-creeren.nl).