

Kritisch reflectief werkgedrag. De verbinding tussen individueel leren en organisatieleren

Marianne van Woerkom

Hoewel leren in arbeidsorganisaties bij veel mensen de associatie oproept met georganiseerde vormen van leren zoals bedrijfsopleidingen, cursussen en trainingen, leren mensen ook veel van en in hun werk zelf. Dit werkgerelateerde leren dat verweven is met het dagelijkse werkproces, wordt niet expliciet door anderen georganiseerd en is, afhankelijk van de mate van bewustzijn van de lerende meer doelgericht of meer impliciet van aard. Leren en werken raken steeds meer met elkaar verbonden omdat continue verbetering van producten en processen voor steeds meer organisaties noodzakelijk wordt om te overleven en omdat steeds meer organisaties overschakelen van traditionele Tayloristische organisatievormen op flexibele, humanistische en geïntegreerde werksystemen (Ellström, 1999). De verwachtingen van werkgerelateerd leren zijn dus hooggespannen. Maar waar moet al dat leren eigenlijk toe leiden? Wellicht tot een meer competente werknemer? Uit een vooronderzoek in drie productie-organisaties en vier dienstverlenende organisaties (Van Woerkom, 2003) bleek dat als managers werd gevraagd naar de kenmerken van 'buitengewoon goede medewerkers', zij vaak aspecten benadrukten die te maken hadden met kritische reflectie, een specifieke vorm van werkgerelateerd leren. Zo merkte een productiemanager uit een kaasfabriek op: 'Een echte vakman vraagt zich altijd af waarom het werk gedaan wordt zoals het gedaan wordt'. Ook een personeelsmanager bij een bank benadrukte het belang van reflectie: 'Medewerkers zouden in plaats van steeds harder te werken eens uit de waan van de dag moeten stappen en meer aandacht besteden aan zelf- en time-management'. Een personeelsmanager van een verpakkingsfabriek benadrukte het belang van het samen willen leren: 'Goede medewerkers zijn in staat om problemen naar een hoger niveau te tillen en vinden het leuk om hun kennis met anderen te bediscussiëren'. Terwijl een lijnmanager van een textieldrukkerij de waarde van een kritische medewerker als volgt verwoordde: 'Het is een lastige jongen maar hij houdt ons scherp'. Goede medewerkers leren dus niet alleen zelf, door op zichzelf te reflecteren, te leren van hun fouten en te experimenteren met andere werkwijzen, maar zorgen ook dat de organisatie van hen leert door kritische 'waarom' vragen te stel-

Dr. M. van Woerkom
is universitair docent
Personeelwetenschappen
aan de Universiteit van
Tilburg.

len en met verbeteringsvoorstellen te komen. We zouden dit kunnen benoemen als kritisch reflectief werkgedrag, een specifieke manier van werken en leren die het individueel leren verbindt met het leren van de organisatie en die zowel individuele als organisatiedoelen dient.

Het belang van kritische reflectie voor de individuele medewerker is in de eerste plaats de intrinsieke waarde voor zelfbepaling, en in de tweede plaats de instrumentele waarde voor competentieontwikkeling en employability. Het belang voor de werkgever ligt in de instrumentele waarde voor het verbeteren van de effectiviteit, efficiency, en ontwikkeling van de organisatie. Het is echter nog onduidelijk wat kritisch reflectief werkgedrag precies is en hoe het komt dat bepaalde medewerkers dit gedrag wel vertonen terwijl anderen dat niet doen. De probleemstelling van het onderzoek luidt daarom:

Wat is kritisch reflectief werkgedrag en door welke factoren wordt het beïnvloed?

Theoretisch kader

Werkgerelateerd leren heeft vaak een impliciet karakter. Mensen leren van hun ervaringen zonder dat ze zichzelf hiervan bewust zijn, bijvoorbeeld door anderen te observeren en te imiteren of door herhaling. Het nadeel van impliciet leren is echter dat het leidt tot kennis waar we ons niet bewust van zijn, *tacit knowledge* (Polanyi, 1966; Reber, 1993). Omdat mensen zich niet van hun tacit knowledge bewust zijn, is deze kennis ook moeilijk te communiceren, ontvankelijk te maken voor feedback of te veranderen (Raelin, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Niet onderzochte tacit knowledge kan daarom leiden tot misvattingen en vooroordelen (Marsick & Watkins, 1990).

Reflecteren als dingen niet gaan zoals verwacht, en experimenteren met alternatieven lijken mogelijkheden om deze problemen te voorkomen. Teveel reflecteren kan leren echter bemoeilijken, er moet een balans zijn tussen actie en reflectie (Simons, 1999). De operationele definitie van kritisch reflectief werkgedrag moet daarom niet alleen op reflectie, maar ook op de bijbehorende actie in werkprocessen gericht zijn. Veel auteurs zien Dewey (1933) als de eerste die uitwerking heeft gegeven aan het begrip reflectie. In zijn navolging hebben veel auteurs reflectie benaderd in cyclische modellen, waarbij er in verschillende stappen van een diagnose van de situatie, naar het beoordelen van mogelijke oplossingen en het implementeren van oplossingen wordt gegaan (Boud, Keogh & Walker, 1985; Kemmis & McTaggart, 1988; Korthagen, 1985; Marsick & Watkins, 1990; Van Bolhuis-Poortvliet & Snoek, 1997). In vergelijking tot de werkelijkheid zijn deze benaderin-

gen van reflectie erg lineair en rationeel van aard. Een ander nadeel is dat deze modellen reflectie als een individuele, cognitieve aangelegenheid beschouwen. Dit is echter niet afdoende voor het wegnemen van de problemen die aan impliciet leren verbonden zijn. Sociale interactie en in het bijzonder het krijgen en vragen van feedback is hiervoor van groot belang (Annett, 1969; Ellström, 1999; Frese & Altman, 1989, Marsick & Watkins, 1990). Verder vindt reflecteren evenals impliciet leren altijd plaats binnen het referentiekader van een individu, dat gevormd wordt door een internalisatie van maatschappelijke en culturele waarden en normen (Mezirow, 1990). Dus, zo min als impliciet leren per definitie betekent dat dit leren 'goed' of 'waar' is, net zo min gaat ditzelfde op voor reflectie.

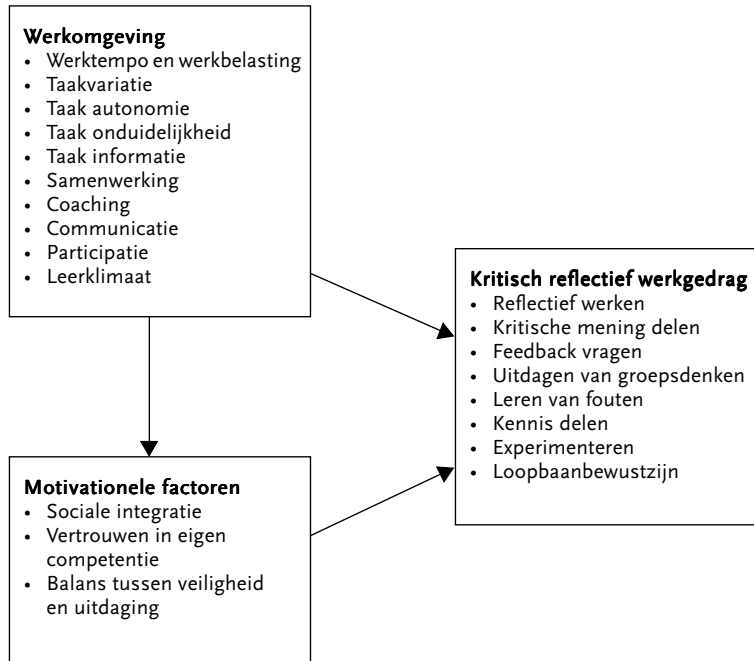
Waar reflecteren een instrumentele functie heeft in het oplossen van problemen (*problem-solving*) heeft kritisch reflecteren betrekking op het analyseren en beoordelen van onderliggende waarden (*problem-posing*). In de operationele definitie van kritisch reflectief werkgedrag zijn beide elementen van belang. We vinden in de literatuur de volgende dimensies van kritisch reflectief werkgedrag: reflectie als individueel gedrag gericht op het oplossen van problemen, reflectie als sociale interactie gericht op het oplossen van problemen, kritische reflectie op organisatiewaarden in een conflictmodel, kritische reflectie op organisatiewaarden in een harmoniemodel en kritische zelfreflectie.

Op basis van een tweede analyse van de case studies uit het vooronderzoek worden acht concrete en praktische voorbeelden van deze dimensies geïdentificeerd die gebruikt kunnen worden voor de operationalisatie van kritisch reflectief werkgedrag, namelijk: reflecteren, loopbaanbewustzijn, het leren van fouten, het delen van een kritische mening, het uitdagen van groepsdenken, feedback vragen, experimenteren en kennis delen. Kritisch reflectief werkgedrag wordt gedefinieerd als een set van verbonden activiteiten, individueel of in interactie met anderen, gericht op het optimaliseren van individuele of collectieve werkpraktijken, of op het kritisch analyseren en het proberen te veranderen van organisatie of individuele waarden.

Rest nog de vraag hoe we kunnen verklaren waarom bepaalde mensen kritisch reflectief werken, terwijl anderen dat niet doen. Uit de literatuur blijkt dat werkgerelateerd leren in het algemeen opgevat kan worden als een continu proces van interactie tussen een individu en zijn werkomgeving (Bolhuis, 1995; Kwakman, 1999; Onstenk, 1997). De lerende is een actieve intentionele actor in dit interactieproces. De psychologische betekenis die hij aan een situatie verbindt is een belangrijke bepalende factor voor zijn gedrag. Op basis van theorieën over het leerpotentieel van arbeid worden de volgende variabelen met betrekking tot de werkomgeving opgenomen in het conceptueel model: werktempo en werkdruk, taakautonomie, taakvariatie, taakonduidelijkheid, taakinformatie, samenwerken, coaching, communicatie, partici-

patie en leerklimaat. Op basis van theorieën over intrinsieke motivatiefactoren worden de volgende variabelen met betrekking tot het individu opgenomen in het conceptueel model: ervaren sociale integratie, vertrouwen in eigen competentie en balans tussen veiligheid en uitdaging.

De geselecteerde variabelen worden samen met de dimensies van kritisch reflectief werkgedrag in een conceptueel model geplaatst.



Figuur 1. Conceptueel model

Methoden

Survey

Om het construct kritisch reflectief werkgedrag en z'n acht dimensies te valideren en de veronderstelde relaties zoals die zijn gespecificeerd in het conceptueel model te onderzoeken is gebruik gemaakt van een schriftelijke zelfbeoordelvragenlijst in een survey. Voor het onderzoek zijn 1670 respondenten benaderd die hebben deelgenomen aan twee eerder uitgevoerde onderzoeken naar de arbeidsmarktpositie van schoolverlaters van het middelbaar en hoger agrarisch onderwijs. Hoewel deze respondenten een vergelijkbare agrarische opleidingsachtergrond hebben, laat analyse van de dataset zien dat zij werkzaam zijn in verschillende sectoren, zeker na verwijdering van respondenten die werkzaam zijn in organisaties met minder dan 20 personen, aangezien veel agrarisch ondernemers in kleine organisaties werken. De vra-

genlijsten zijn in juni 2000 verstuurd, twee weken later zijn herinneringen verstuurd, hetgeen heeft geresulteerd in een totale respons van 46%.

Voor de operationalisatie van taakkenmerken en de context van de taak is gebruik gemaakt van De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA) (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Voor de operationalisatie van motivatiefactoren is gebruik gemaakt van een combinatie van eigen ontwikkelde items en items die zijn aangepast naar het 'Instrument for the assessment of willingness and competence related to self-directed learning in companies' (Nenninger, Straka, Binder, Hagmann & Spevacek, 1998). Alle items kunnen gescoord worden op een schaal van 1 tot 4 (1=bijna nooit, 2=soms, 3=vaak, 4=bijna altijd). De acht dimensies van het construct kritisch reflectief werkgedrag zijn gemeten met eigen ontwikkelde items die gescoord kunnen worden op een schaal van 1 tot 6, (1=helemaal mee oneens, 6=helemaal mee eens). De betrouwbaarheid van alle schalen is vastgesteld met behulp van een Cronbach's alpha. Om het construct kritisch reflectief werkgedrag te valideren is een factor analyse uitgevoerd volgens de principale componenten methode en met vari-max rotatie. Om vast te stellen welke omgevingskenmerken, motivationele variabelen en beschrijvende variabelen van invloed zijn op kritisch reflectief werkgedrag zijn multipale regressieanalyses uitgevoerd.

Case studies

Om zicht te krijgen op de waarde van kritisch reflectief werkgedrag in een organisatiecontext en op de interactie tussen individueel gedrag en organisatiecontext zijn case studies uitgevoerd in een textieldrukkerij en in een forensisch psychiatrische kliniek. Nadat naar een algemeen model voor het verklaren van kritisch reflectief werkgedrag is gezocht in het survey onderzoek, wordt dit model nu onder verschillende condities onderzocht. De cases zijn daarom gekozen vanwege de verschillen in het primair proces (productie versus dienstverlening) en gemiddelde opleidingsniveau (LBO/MBO in de textiel fabriek versus HBO/WO in de forensisch psychiatrische kliniek). Verder verschillen de cases wat betreft de noodzaak van kritische reflectie in het werk. In de forensisch psychiatrische kliniek is kritische reflectie haast ingebakken in de therapeutische interactie met de patiënt, terwijl dit in de textiel fabriek niet het geval is. In de case studies is een combinatie gemaakt van een kwantitatieve en een kwalitatieve benadering. Er is kwantitatieve informatie verzameld door alle medewerkers te vragen de vragenlijst in te vullen, zodat, parallel aan het survey-onderzoek, causale relaties tussen variabelen kunnen worden berekend. In de textieldrukkerij zijn 483 bruikbare vragenlijsten geretourneerd (77% respons). In de forensisch psychiatrische kliniek zijn 104 bruikbare vragenlijsten geretourneerd (56% respons). Hiernaast is kwalitatieve informatie

verzameld door medewerkers te interviewen over de onderwerpen die ook in de vragenlijst aan bod komen. Interviewrespondenten zijn geselecteerd door aan managers te vragen om een selectie te maken van vijf medewerkers die zij als hoog kritisch reflectief zouden beoordelen en vijf medewerkers die zij als laag kritisch reflectief zouden beoordelen. De geselecteerde medewerkers zijn verzocht om mee te werken aan een interview en om op non anonieme basis mee te doen aan het survey-onderzoek. Om een beeld van het managementperspectief te krijgen zijn de directeur en drie P&O-managers geïnterviewd in de textielfabriek en zijn de directeur, drie lijnmanagers en een beleidsmedewerker geïnterviewd in de forensisch psychiatrische kliniek.

Resultaten

Survey

Uit de analyses van de geretourneerde vragenlijsten uit de survey blijkt dat kritisch reflectief werkgedrag inderdaad een concept is dat bestaat uit de eerdergenoemde dimensies, behalve de dimensie kennis delen, die niet betrouwbaar gemeten kan worden. Verder blijkt dat het *vertrouwen in eigen competentie* en *werknemersparticipatie* sterk van invloed zijn op de onderliggende dimensies. Dit betekent dat medewerkers met veel vertrouwen in hun eigen competentie en medewerkers die een participatief klimaat ervaren, zich ook anders gedragen in hun werk dan anderen, namelijk meer kritisch reflectief. De belangrijke invloed van het vertrouwen in eigen competentie kan verklaard worden uit het feit dat kritisch reflectief werkgedrag een zekere mate van risico nemend gedrag veronderstelt. Er is moed voor nodig om sociale druk te weerstaan en kritisch te zijn, om zich kwetsbaar op te stellen door feedback te vragen, om te reflecteren op het eigen functioneren en de toekomstige loopbaan en daarmee bestaande zekerheden ter discussie te stellen en om te experimenteren in plaats van de gebaande paden te bewandelen. Medewerkers die vertrouwen hebben in hun eigen competentie zullen dit als een lager risico ervaren dan anderen, en daarom eerder bereid zijn om een dergelijk risico te nemen. Het belangrijke effect van werknemersparticipatie kan verklaard worden doordat kritisch reflectief werkgedrag een zekere speelruimte in de organisatie vereist. Deze speelruimte wordt bepaald door de mate waarin mensen bij de organisatie en de problemen hierin worden betrokken en geïnformeerd worden over de organisatie.

Een tweede belangrijke conclusie is dat de taakkenmerken zoals autonomie en variatie die geselecteerd zijn op basis van theorieën over het leerpotentieel van werkplekken (zie Karasek, 1990; Onstenk, 1997; Baitsch & Frei, 1980), met uitzondering van participatie, van weinig belang zijn voor kritisch reflectief werkgedrag. Helaas betekent dit ook

dat het moeilijk is voor organisaties om kritisch reflectief werkgedrag te stimuleren. Het simpelweg verbeteren van taakkenmerken biedt geen soelaas. Het probleem met het vertrouwen in eigen competentie is dat dit zowel een uitkomst is van leren als een voorwaarde voor leren (Eraut, 2000). Uit het onderzoek blijkt tevens dat het vertrouwen in eigen competentie op zijn beurt wordt beïnvloed door participatie, taakinformatie en taakvariatie. Participatie wordt op zijn beurt beïnvloed door sociale integratie met collega's. Dit betekent dat de vicieuze cirkel tussen het vertrouwen in de eigen competentie en leren doorbroken zou kunnen worden door meer mogelijkheden te scheppen voor werknemersparticipatie, taakinformatie en taakvariatie en door zorg te dragen voor goede relaties tussen collega's.

Case study van een textieldrukkerij

De textieldrukkerij kan getypeerd worden als een traditionele Tayloristisch ingerichte organisatie in transitie naar een moderne organisatie. Om de marktpositie te behouden zijn kostenreductie, procesinnovatie en kwaliteitscontrole van vitaal belang geworden. Uit het oogpunt van kwaliteitsbeheersing en aantrekkelijk werkgeverschap worden de laatste jaren steeds meer verantwoordelijkheden naar de werkvloer gedelegeerd. De organisatie ervaart problemen in dit veranderingsproces. Veel werknemers reageren defensief ten opzichte van verandering, wantrouwen het management en hebben het gevoel dat alles achter hun rug om besloten wordt. Kritisch reflectief werkgedrag wordt door managers van belang geacht bij het oplossen van deze problemen en bij het maken van de overgang naar een moderne organisatie. Een personeelsmanager: 'Nieuwe procedures, nieuwe systemen, nieuwe machines, dat is allemaal prachtig maar het moet allemaal ontwikkeld, uitgevoerd en geïmplementeerd worden door de medewerkers die we hier hebben. Wat ik als goed werkgedrag zie is je bewust zijn wat er gedaan moet worden en in staat zijn om van een afstand te kijken naar wat je aan het doen bent'. Managers benadrukken het belang van reflectie op de eigen positie in de organisatie en het kiezen van een positie ten opzichte van verandering en persoonlijke ontwikkeling. Een lijnmanager: 'Veel mensen houden ervan om aangestuurd te worden en willen zwart-witte antwoorden. Ze houden zich strikt aan de regels en maken perfecte producten, maar zo gauw als we het over het doen van verbeteringen hebben zijn ze niet thuis. Voor mij is dat niet genoeg. Goede medewerkers staan op z'n minst open voor verandering, maar liever nog: nemen hiertoe zelf het initiatief.' Volgens hem hebben medewerkers vaak te weinig hun eigen doelen als ze naar een vergadering komen. Veel medewerkers hebben geen agenda voor hun eigen ontwikkeling en het ontbreekt hen aan het gevoel dat de organisatie ook een beetje van hen is. Ze hebben het idee dat de organisatie alleen maar eisen aan hen stelt, zonder duidelijk te hebben wat zij zelf

van de organisatie willen. Andere aspecten die worden benadrukt zijn zelfreflectie in plaats van het bekritisieren van anderen en initiatief nemen bij veranderingen in plaats van deze passief te ondergaan. De survey in de textiel fabriek bevestigt de resultaten van de eerder uitgevoerde survey. De belangrijkste uitkomst is dat het vertrouwen in eigen competentie en werknemersparticipatie een belangrijke positieve invloed hebben op kritisch reflectief werkgedrag. Het vergroten van mogelijkheden voor medewerkers om mee te denken over veranderingen en het versterken van hun zelfvertrouwen kunnen daarom belangrijke startpunten zijn in het stimuleren van kritisch reflectief werkgedrag van medewerkers. De interviews maken echter ook duidelijk dat de werkelijkheid complexer is dan het conceptueel model veronderstelt. 'Onafhankelijke' en 'afhankelijke' variabelen zijn in werkelijkheid twee zijden van dezelfde medaille. Als geïnterviewden voorbeelden geven van hoe zij het organisatieklimaat ervaren, geven ze in zekere zin ook voorbeelden van hun eigen werkgedrag. Het is onmogelijk om een startpunt te identificeren in de interactie tussen individu en organisatie. Het is het probleem van de kip en het ei. Laag beoordeelde respondenten voelen zich niet uitgenodigd om te participeren in de organisatie, ondanks pogingen om de werknemersparticipatie in teamvergaderingen te verbeteren. Laag beoordeelde respondenten lijken echter ook de moed om hun kritische mening met anderen te delen al bij voorbaat te hebben verloren omdat het 'allemaal toch al besloten is'. Hoog beoordeelde respondenten worden vaak door hun collega's verantwoordelijk gemaakt voor het vertegenwoordigen van hun mening in de organisatie. Op deze manier houden hoog en laag beoordeelde medewerkers elkaars gedrag in stand. Hoog beoordeelde respondenten voelen zich uniek en onvervangbaar en onderdeel van de organisatie, terwijl laag beoordeelden de organisatie ondergaan, zich een nummer voelen en spreken in termen van 'wij en zij'. Dit verschil kan deels worden verklaard door functievolligheid. 'Objectieve' taakkenmerken zoals autonomie en variatie lijken hierbij ook een rol te spelen. Als functies zo routinematig zijn dat er in vergaderingen alleen maar gesproken kan worden over het verhogen van de productie, is dit niet erg stimulerend voor het kritisch reflectief werkgedrag. Anderzijds kan het vertrouwen in eigen competentie ook een belangrijke invloed hebben op taakkenmerken, doordat medewerkers met een hoge self-efficacy vaak streven naar taakuitbreiding.

Case study van een forensisch psychiatrische kliniek

De forensisch psychiatrische kliniek bevindt zich op het grensvlak tussen justitie en gezondheidszorg, hetgeen veelzeggend is voor het organisatieklimaat en de ambivalente houding ten opzichte van kritisch reflectief werkgedrag. Het justitiële karakter van de organisatie en de centrale positie hierin van het beheersen van gevaar, regels en

procedures maakt het belangrijk dat medewerkers niet reflecteren, maar snel reageren. Het gezondheidszorgkarakter maakt echter reflectie, ontwikkeling en openstaan voor de omgeving erg belangrijk. Een clustermanager: 'Ik heb het gevoel dat er te veel mensen in deze organisatie zijn die zeggen "Zo hebben we het altijd gedaan dus zo moet het ook blijven"'. Dit zijn de mensen die zwart-wit denken en die heel goed met crisissituaties om kunnen gaan. Er zijn twee manieren van denken die belangrijk zijn in dit soort organisaties. Aan de ene kant het alles onder controle willen houden en het voorkomen van ongelukken. Hier heb je mensen voor nodig van het 'bevel is bevel' type. Aan de andere kant zijn we bezig met geestelijke gezondheidszorg en moeten we ontwikkelen om de behandelingen te verbeteren.' Een andere manager benadrukte het belang van zelfreflectie en de bereidheid om te veranderen. 'Het meest positief zijn die mensen die niet alleen kritisch zijn op de mensen om zich heen, maar ook op zichzelf, en die op zoek gaan naar manieren waarop ze zelf dingen kunnen veranderen.' Een manager van een polikliniek vond dat verandering te veel de kop in werd gedrukt door de centrale positie van veiligheid: 'Natuurlijk, we werken met een patiëntengroep waarbij veiligheid en gevaar erg voorop staan. Die veiligheidspiepers enzo. Ik zie wel in dat ze nodig zijn, maar ze zijn bijna het symbool geworden van regels, macht, enzovoort. En soms denk ik, doe ze maar eens af als het kan, experimenteer er maar eens mee, dat zou helemaal niet zo'n slecht idee zijn.'

Uit de surveydata blijkt een negatieve samenhang tussen aspecten van kritisch reflectief werkgedrag en de gepercipieerde waardering van manager en collega's. Een vergelijking tussen de gemiddelde scores op de zelfbeoordelingen en de beoordelingen van de manager op kritisch reflectief werkgedrag bevestigt de ambigue houding ten opzichte van kritisch reflectief werkgedrag. Respondenten met een hoge beoordeling van de manager hebben geen significant hogere zelfbeoordeling op de aspecten van kritisch reflectief werkgedrag. Een verklaring hiervoor is dat het leniency effect (de neiging van respondenten om zichzelf mild te beoordelen) extra sterk kan zijn in een therapeutische setting, waar reflectie, het vragen en geven van feedback en het leren van fouten belangrijke onderdelen zijn van het primaire proces. Een andere verklaring is dat kritisch reflectief werkgedrag in deze organisatie voortkomt uit zowel positieve impulsen (zich uitgenodigd voelen tot participatie) als negatieve impulsen (onvrede) en dat managers kritisch reflectief werkgedrag van medewerkers niet altijd op prijs stellen. Een dergelijk werkgedrag zal ook niet altijd zichtbaar zijn voor managers vanwege het grote aantal medewerkers dat zij onder hun hoede hebben en vanwege de vele medewerkers die zich hebben teruggetrokken uit de organisatie en zich op hun directe taakuitvoering concentreren. Het survey-onderzoek bevestigt gedeeltelijk de resultaten van de eer-

der gehouden survey. Het vertrouwen in eigen competentie heeft wederom het belangrijkste effect op kritisch reflectief werkgedrag. Echter, het belangrijke positieve effect van taakonduidelijkheid op kritisch reflectief werkgedrag is verrassend. Nadere analyse wijst uit dat dit effect met name wordt veroorzaakt door een interactie-effect met het vertrouwen in eigen competentie. Vooral medewerkers met een hoog vertrouwen in de eigen competentie gedragen zich kritisch reflectief als zij taakonduidelijkheid ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat taakonduidelijkheid in de gezondheidszorg handlingsruimte betekent, terwijl het in een productiesetting betekent dat men vastloopt in het werk. Verder zijn er significante positieve effecten van taakvariatie en ervaringsvariatie. De verklaring hiervoor is evident; als mensen lang dezelfde taken uitvoeren en het gevoel hebben dat hun werk een sleur wordt, zijn ze minder geneigd om te reflecteren en kritische vragen te stellen.

In tegenstelling tot eerder gehouden surveys heeft participatie in deze organisatie geen belangrijk effect op kritisch reflectief werkgedrag. Uit de interviews blijkt echter dat veel medewerkers uiterst cynisch zijn geworden over de vele participatiemogelijkheden die er zijn maar die voor hun gevoel tot weinig resultaat leiden. Deze medewerkers trekken zich terug uit de organisatie en concentreren zich op hun directe taakuitvoering. Participatie wordt veelvuldig beschreven als 'brood en spelen' hetgeen aangeeft dat ook in deze organisatie participatie een sleutelrol speelt in kritisch reflectief werkgedrag. Er blijkt een verwevenheid van individuele kenmerken en taakkenmerken uit het feit dat laag beoordeelde respondenten hun werk minder gauw als een sleur ervaren dan hoog beoordeelde. Medewerkers die geen taak-onduidelijkheid ervaren willen die soms ook niet ervaren, bijvoorbeeld omdat zij een zeer strikte opvatting hebben over de rol van regels in hun functie en meer affiniteit hebben met het justitiële karakter van het werk dan met het gezondheidszorgkarakter. Hoog beoordeelde respondenten die een gevoel van routine ervaren zijn vaker geneigd om de grenzen in hun werk op te zoeken, of om een volgende stap in hun loopbaan te nemen. Uit de interviews blijkt dat de scope van kritisch reflectief werkgedrag kan variëren. Sommige werknemers (de 'smalle' leerders) hebben zich teruggetrokken uit de organisatie, maar gedragen zich erg kritisch reflectief binnen de grenzen van hun directe werkomgeving.

Conclusies

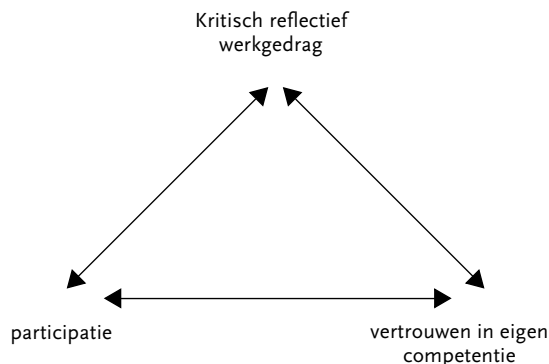
Het concept kritisch reflectief werkgedrag kan een brug slaan tussen het leren van individuen en het leren van organisaties. Door te reflecteren, te experimenteren en positief met fouten om te gaan, leren medewerkers op individuele basis in hun werk. Door vervolgens hun kritische mening publiek te maken, feedback aan anderen te vragen en

groepsdagen uit te dagen, zorgen medewerkers ervoor dat het resultaat van hun eigen leerproces gedeeld wordt met anderen waardoor de organisatie gaat leren. Kritisch reflectief werkgedrag is vooral van belang voor organisaties die zich in veranderingsprocessen bevinden waarbij het belangrijk is dat medewerkers hier zelf initiatief in nemen en verantwoordelijkheid voor dragen. Ook is dit gedrag van belang voor de verdere ontwikkeling, kwaliteitsverbetering of innovatie van producten en diensten. Belangrijker echter nog dan of medewerkers kritisch reflectief werken is waarom medewerkers kritisch reflectief (of juist niet) werken. Medewerkers kunnen hele legitieme argumenten hebben om niet kritisch reflectief te werken, het is echter van belang om deze argumenten expliciet te maken. Ook is het vaak niet nodig dat iedereen even kritisch reflectief is. Waar kritisch reflectieve medewerkers belangrijk zijn voor de dynamiek en de ontwikkeling van organisaties, kunnen minder kritisch reflectieve medewerkers heel waardevol zijn voor de stabiliteit en continuïteit van organisaties. Verder verschilt de optimale balans tussen bijvoorbeeld kritisch zijn en feedback vragen, reflecteren en snel handelen, experimenteren en standaardiseren per functie. Soms gaat het hierbij om een balans binnen een individu en soms om de balans tussen individuen in een team. Ook de ontwikkelingsfase waarin een organisatie zich bevindt is hierbij van belang. De waarde van het concept kritisch reflectief werkgedrag ligt dus met name in het expliciet maken van de impliciete interactie tussen de motivatie voor gedrag – die verbonden is aan de organisatieomgeving – en individueel gedrag.

Het ontwikkelde instrument kan hierin een belangrijke rol spelen doordat hiermee een dialoog op gang kan worden gebracht over het werkgedrag van medewerkers en de factoren in de werkomgeving waaraan medewerkers hun werkgedrag toeschrijven. Om organisatieverandering te bereiken is het dus niet voldoende om alleen te focussen op het gedrag van medewerkers. Individueel gedrag en organisatieomgeving zijn zo sterk verweven dat beide gelijke aandacht moeten krijgen om zowel het individuele leren als het leren van de organisatie te stimuleren. Zonder te analyseren welke knelpunten medewerkers in hun werkomgeving ervaren en hoe dit vervolgens hun werkgedrag beïnvloedt, is het niet mogelijk om echte verandering in werkgedrag te bewerkstelligen. Het instrument is niet zozeer geschikt voor personeelsselectie. Dit zou een te grof instrument zijn om de subtiele balans tussen actoren in een organisatie te bewerkstelligen. Uit het onderzoek blijkt dat er een vrij stabiel interactiepatroon is tussen met name drie kernvariabelen uit het conceptueel model, namelijk: vertrouwen in eigen competentie, participatie en kritisch reflectief werkgedrag. Dit patroon zien we zowel in de resultaten van het survey onderzoek als in de case studies terug. Vooral de case studies maken duidelijk dat het niet mogelijk is om te spreken in termen van ‘onafhankelijke’ en ‘afhankelijke’

variabelen, er is steeds sprake van wederzijdse beïnvloeding. Zo stimuleert een participatieve werkomgeving het kritisch reflectief werkgedrag, maar kan kritisch reflectief werkgedrag andersom ook een (voor de betreffende medewerker) participatieve werkomgeving in de hand werken. Vertrouwen in eigen competentie is een goede basis voor kritisch reflectief werkgedrag doordat voor dit gedrag een zekere durf is vereist. Andersom kan kritisch reflectief werkgedrag ook het vertrouwen in eigen competentie stimuleren doordat dit gedrag ervoor zorgt dat medewerkers meer leren van hun ervaringen en zichtbaar worden in de organisatie. Kritisch reflectief werkgedrag kan gestimuleerd worden door de vicieuze cirkel tussen lerend werkgedrag en zelfvertrouwen te doorbreken. Dit kan door de onzekerheid waar werknemers in hun werk mee te maken hebben geleidelijk op te bouwen. Nadat medewerkers zijn gestart in een veilige en duidelijke werkomgeving waar zij hun competentie en visie op het vak kunnen opbouwen moeten zij geleidelijk meer worden uitgedaagd om mee te denken over vernieuwing. Werknemersparticipatie is van groot belang voor het stimuleren van kritisch reflectief werkgedrag, maar moet zorgvuldig worden ingevoerd. Als medewerkers onduidelijkheid ervaren over het uiteindelijke resultaat van participatie zullen zij een cynische houding ontwikkelen en zich op den duur juist verder terugtrekken uit de organisatie. Vanuit het oogpunt van organisatieleren is dit ongewenst omdat het de toegang verhindert tot belangrijke informatie waar medewerkers over kunnen beschikken. Ook participeren en laten participeren is echter iets dat medewerkers en hun managers moeten leren en waar zij geleidelijk aan zelfvertrouwen in moeten opbouwen.

Het concept kritisch reflectief werkgedrag laat zien dat leren vaak nog wordt gezien als een individueel proces gericht op de aanpassing van een individu aan zijn omgeving. Dit individuele en adaptieve leren dat



Figuur 2. Model ter verklaring van kritisch reflectief werkgedrag

voornamelijk gericht is op 'hoe'-vragen is echter niet toereikend om tot echte ontwikkeling en innovatie te komen. Het concept kritisch reflectief werkgedrag is behalve op het oplossen van problemen ook gericht op het definiëren van problemen op individueel en organisatieniveau. Kritisch reflectief werkgedrag kan echter niet los worden gezien van adaptief leren. Adaptief leren leidt tot vertrouwen in eigen competentie dat op realiteit is gebaseerd. Dit reële vertrouwen in eigen competentie heeft op zijn beurt een sterke invloed op kritisch reflectief werkgedrag.

Voor de P&O-praktijk is een belangrijke rol weggelegd in het bewustmaken van managers en andere medewerkers in de organisatie dat leren niet alleen plaats vindt tijdens opleidingen of cursussen, maar voor een belangrijk deel ook tijdens het werk zelf. Door kritisch reflectief werkgedrag te stimuleren kan een positieve bijdrage worden geleverd aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en aan de ontwikkeling van de organisatie als geheel. Voor een deel kan dit gedrag getraind worden als het gaat om bijvoorbeeld de techniek van het vragen of het geven van feedback. Kritisch reflectief werkgedrag kan echter niet gestimuleerd worden door eenzijdig te focussen op het gedrag van medewerkers, gelijktijdig moet ook aandacht besteed worden aan de manier waarop in de loop der tijd een wisselwerking is ontstaan tussen de werkomgeving en het werkgedrag van medewerkers. P&O-ers kunnen stimuleren dat medewerkers zich (weer) onderdeel van de organisatie gaan voelen door gesprekken tussen medewerkers en managers op gang te brengen over vragen als 'Wat wil de organisatie van jou en wat wil jij van de organisatie?' en 'Hoe past jouw persoonlijke ontwikkeling in de ontwikkeling van de organisatie en andersom?'. Ook kunnen P&O-ers een belangrijke rol spelen in het bespreekbaar maken van knelpunten die medewerkers ervaren in de werkomgeving, hetgeen een belangrijk startpunt kan zijn bij het ontwikkelen van kritisch reflectief werkgedrag. Zo zijn in een vervolgtraject bij de textielfabriek de (anonieme) onderzoeksgegevens per afdeling uitgedraaid en door de afdeling P&O besproken met afdelingsmanagers en medewerkers. Veel medewerkers bleken het moeilijk te vinden om openlijk mee te delen welke knelpunten zij ervaren. Vormen van communicatie tussen volledige anonimiteit (zoals bij de enquête) en het openlijk uitkomen voor de eigen mening in een vergadering kunnen hierbij van nut zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan workshops waarbij de eigen mening op briefjes wordt genoteerd en vervolgens wordt opgehangen of aan elektronische tools (*group decisions support systems*) waarbij discussiepartners op een gelijkwaardige en gestructureerde manier anonieme bijdragen kunnen leveren. Uiteraard moet de veiligheid van medewerkers bij alle vormen van communicatie die gericht zijn op het stimuleren van meer openheid gewaarborgd worden.

SUMMARY

Critically reflective work behaviour. Bridging individual and organisational learning

The more learning becomes efficiently organised in what we call 'education' or 'training', the more we forget that learning is a natural process that is inseparably connected to human nature. Critical reflection is a crucial element in this individual learning process, but also in organisational learning processes. By putting up work practices for discussion and questioning their underlying values, employees may improve both their own performance and an organisation's effectiveness, efficiency and democracy. However, not many instruments exist to measure critical reflection in the context of work organisations. In this article critically reflective work behaviour is defined as a set of connected activities carried out individually or in interaction with others, aimed at optimising individual or collective practices, or critically analysing and trying to change organisational or individual values. Based on a survey, an instrument was developed for measuring seven dimensions of critically reflective work behaviour, namely reflective working, critical opinion-sharing, asking for feedback, challenging groupthink, learning from mistakes, experimentation and career awareness. The survey research and two case studies in a textile-printing factory and a forensic psychiatric clinic show that critically reflective work behaviour is strongly interrelated with self-efficacy and the organizational climate for participation. Furthermore, the case studies show that in both organisations, critically reflective work behaviour was considered valuable for the development of the organisation. However, for many dimensions of critically reflective work behaviour, there ought to be a balance, for example, between experimentation and standardisation in the factory, and between reflection and action in the clinic.

Literatuur

- Annett, J. (1969). *Feedback and human behavior*. Baltimore: Penguin Books.
- Baitsch, C., & Frei, F. (1980). *Qualifizierung in der Arbeitstätigkeit*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: Freeman and company.
- Bolhuis, S. (1995). *Leren en veranderen bij volwassenen, een nieuwe benadering*. Bussum: Coutinho.

- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (Eds.) (1985). *Reflection: Turning experience into learning*. London: Routledge & Kegan Paul.
- De Sitter, L. (1994). *Synergetisch produceren. Human resource mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. Boston: Heath & Co.
- Ellström, P.E. (1999). *Integrating learning and work: problems and prospects*. Contribution to the Forum workshop Learning in Learning Organisations. University of Evora.
- Ellström, P.E. (2002). Time and logics of learning. *Lifelong learning in Europe*, 2, 86-93.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, (1), 113-136.
- Frese, M., & Altman, A. (1989). The treatment of errors in learning and training. In L. Bainbridge & S.A. Ruiz Quintanilla (Eds.), *Developing skills with information technology*, (pp. 65-86). Chichester: John Wiley & Sons.
- Karasek, R., & Theorell, R. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (third edition) Geelong: Deakin University Press.
- Korthagen, F.A.J. (1985). Reflective teaching and pre-service teacher education in the Netherlands. *Journal of Teacher Education*, 36, (5), 11-15.
- Kwakman, K. (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit op de werkplek in het voortgezet onderwijs*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen, (dissertation).
- Marsick, V.J. (1988). Learning in the workplace: The case for reflectivity and critical reflectivity. *Adult education quarterly*, 38, (4), 187-198.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge.
- Mezirow, J., and associates (1990). *Fostering critical reflection in adulthood: a guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese Companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Onstenk, J.H.A.M. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Delft: Eburon, (dissertation).
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Reber, A.S. (1993). *Implicit learning and tacit knowledge. An essay on the cognitive unconscious*. New York: Oxford University Press.
- Raelin, J.A. (2000). *Work-based learning. The new frontier of management development*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Simons, P.R.J. (1999). Three ways to learn in a new balance. *Life long learning in Europe*, 14-23.
- Van Bolhuis-Poortvliet, G.A., & Snoek, J.P.A. (1996). *Reflecteren op stage-ervaringen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (dissertation).

- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De vragenlijst beleving en beoordeling van arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Enschede: University of Twente (dissertation).